

Asumisen palvelukonseptit - Palvelukonseptin kehittämisen prosessimalli

Alexander Aaltonen, Jaakko Siltaloppi, Jukka Puhto

TIIVISTELMÄ

Länsimaisissa talouksissa palvelujen kansantaloudellinen merkitys on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana, ja tällä hetkellä keskimäärin kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteesta syntyy palvelusektorilla. Palvelujen merkityksen kasvuun vaikuttavat merkittävät yhteiskunnalliset muutostrendit kuten väestön ikääntyminen ja elämäntapojen muutos, joiden vuoksi myös asumisessa tullaan tulevaisuudessa näkemään uudenlaisia palvelukonsepteja. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä palvelukonsepti rakentuu ja miten uusia palvelukonsepteja voidaan kehittää. Lisäksi tutkimuksessa vertailtiin olemassa olevia asumiseen liittyviä palvelukonsepteja Suomessa ja Yhdysvalloissa.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kartoitettiin kirjallisuuden perusteella palvelukonseptiin liittyviä sisältöjä ja merkityksiä. Lisäksi ensimmäisessä osassa selvitettiin aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyviä lähestymistapoja palvelukonseptin kehittämisen prosessiin. Tutkimuksen toinen osuus toteutettiin empiirisesti keräämällä tietoa suomalaisista ja yhdysvaltalaisista asumiskonsepteista ja niihin liittyvistä palvelusisällöistä hyödyntämällä yritysten Internet-sivustoja. Tarkastelun kohteena olivat pääasiallisesti suuret asuinkiinteistöjen omistajat sekä asumis sektorilla toimivat rakennusliikkeet.

Suomalaisissa asumiskonsepteissa palveluja esiintyy vaatimattomasti. Erityisesti asumisen tukea ja lisäarvoa tarjoavien, asukkaille suunnattujen asukaspalvelujen tarjonta on vähäistä. Asumispalvelut liittyvätkin tällä hetkellä pääosin erityisryhmien kuten ikäihmisten asumiseen, sekä joissain tapauksissa myös ylelliseen asumiseen. Ylelliset asumisen konseptit ovat kuitenkin huomattavasti tyypillisempiä Yhdysvalloissa, jossa erilaisia lisäpalveluja ja mukavuuksia on kytketty asumiseen monipuolisesti. Asumiseen liittyvät palvelusisällöt ovatkin Yhdysvalloissa huomattavasti Suomen vastaavia pidemmälle kehittyneempiä.

Tutkimuksen tuloksena kehitettiin malli asumisen palvelukonseptin kehittämiseksi. Mallin päävaiheet ovat palvelustrategian laatiminen, idean kehittäminen, palvelukonseptin kehittäminen, palvelun suunnittelu, täysmittainen kaupallistaminen ja lanseeraus sekä jälkiarviointi. Malli perustuu kirjallisuudesta tehtyihin havaintoihin palvelukonseptin määrittelystä sekä uuden palvelun kehittämisen prosessimallista, ja mallia tuotiin lähemmäksi asumisen kontekstia ottamalla huomioon empiirisessä tarkastelussa esiin nousseita tekijöitä käytännön asumiskonsepteihin liittyen.

ABSTRACT

The importance of services has for a long time grown in significance, especially in the Western economies; at the moment, approximately two thirds of GDP value is created in the service sector. Currently, visible global and societal trends, e.g. the ageing of population and changes in lifestyles, suggest future increase in the significance of the service sector that will inevitably affect the housing sector by increasing demand for housing-related services. The objective for this research was to determine the factors that constitute a service concept and the process of new service development. Additionally, the goal for this research was to map and compare Finnish housing concepts with those found in the USA.

This report is divided into two constituent parts. First, a literature review was conducted to map suggested definitions of the service concept and the process related to service concept development. The second part represents the empirical part of this report, which comprises of an Internet-based exploratory research of current housing service concepts in Finland and in the USA. The housing service concepts were examined via the service providers Internet home pages. Concepts reviewed included major residential property investors and developers.

Housing service concepts in Finland appear in few numbers and housing service providers offer a limited set of additional services and amenities to support secondary housing needs. Current Finnish housing services are mainly focused on the housing needs of special groups, such as seniors and to some extent luxurious housing options seekers. Conversely, the American housing service concepts explored in the research represent a higher degree of cultivation and development. Furthermore, offering a variety of additional services and amenities can be regarded as a necessity in American housing. In conclusion, linking housing services into housing in Finland is still in a developing phase compared to the more advanced housing service concepts found in the USA.

The result of this research is a generic model for developing housing service concepts which acts as a systematic guideline for service development in the housing sector. The stages of the model are strategy formulation, idea development, service concept development, service design, full-scale commercialization, launch, and post-launch evaluation. The model is based on the findings of the literature review, where the definitions for service concept as well as the process model for new service development were considered. Additionally, the model is supplemented with empirical findings from the housing sector, bringing the model closer to the housing context.

ESIPUHE

Tämä raportti on toteutettu osana ALMA – Asumisen ja hyvinvoinnin alueelliset palvelumallit – tutkimushanketta. ALMA -hankkeen tavoitteena on tuottaa uusia asumisen ja hyvinvoinnin palvelumalleja ja kehittää asumisliiketoiminnan osapuolten verkostomaisia toimintatapoja palvelujen tuottamisessa. Tutkimus käsittelee kysymyksiä liittyen asuinalueiden palvelurakenteiden kysyntään ja tarjontaan, asumiseen liitettäviin palveluihin sekä niiden kehittämiseen ja liiketoiminnalliseen kannattavuuteen, sekä asuinalueiden palveluverkostojen kehittämiseen.

Alma-tutkimus on Tekesin rahoittama, ja hankkeen johtoryhmään kuuluvat seuraavat organisaatiot: Helsingin kaupunki, Tampereen kaupunki, Asokodit Oy, ISS Palvelut Oy, Järvenpään Mestariasunnot Oy, Realia Isännöinti Oy, Suomen Aluerakennuttaja Oy sekä Sato Oyj. Alma-hankkeen tutkimustyö toteutetaan Aalto-yliopiston BES-tutkimusryhmän sekä Tampereen teknillisen yliopiston rakentamistalouden yksikön yhteistyönä.

Tässä Alma-hankkeen osatutkimuksessa vertailtiin asumiseen liittyviä palvelukonsepteja Suomessa ja Yhdysvalloissa. Työn kirjoittamisesta vastasi tekniikan kandidaatti Alexander Aaltonen diplomi-insinööri Jaakko Silta-lopin ja diplomi-insinööri Jukka Puhdon ohjauksessa.

Haluamme kiittää tutkimuksen johtoryhmän jäseniä kiinnostuksesta ja tuesta tutkimushanketta kohtaan. Kiitokset kuuluvat myös Tekesille, jonka rahoitus on mahdollistanut tämän tutkimuksen tekemisen.

Espoossa 2.2.2011

Alexander Aaltonen, Jaakko Siltaloppi, Jukka Puhto

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio	9
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	11
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	11
2	PALVELUKONSEPTI KÄSITTEENÄ.....	13
2.1	Lähtökohdat palvelukonsepti-käsitteelle	13
2.2	Palvelukonseptin eri määritelmät kirjallisuudessa	14
2.2.1	Yhtenäinen käsitys palvelusta	14
2.2.2	Palvelukonsepti palveluosien summana – palvelupaketti	15
2.2.3	Asiakaslähtöisyys – Palvelukonsepti vastaa kysymyksiin mitä ja miten	17
2.2.4	Palvelukonsepti – Mielensisäinen käsitys palvelusta	18
2.2.5	Palvelukonsepti konkretisoi tarjottavan palvelun luonteen.....	19
2.2.6	Asiakkaat ostavat konsepteja	19
2.2.7	Palvelukonsepti – yksi kokonaisuus vai yksittäisiä osia?	20
2.2.8	Palvelukonsepti – Suppea abstraktinen kuvaus tuotettavasta palvelusta	22
2.3	Palvelukonseptin merkitys palvelun kehittämisen kokonaisprosessissa	23
2.3.1	Lähtökohdat.....	23
2.3.2	Palveluinnovaatio	23
2.3.3	Palvelun kehittämisen prosessi (NSD-prosessi)	27
2.3.4	Palvelun suunnittelu	30
2.3.5	Konseptisuunnittelu.....	34
2.3.6	Palvelukonseptin suunnittelu ja kehittäminen	36
3	ASUMISEN PALVELUKONSEPTIT – NYKYTILAN KARTOITUS	42
3.1	Taustaa ja selvennyksiä	42
3.1.1	RAKLI:n kiinteistöliiketoiminnan määrittelemät asumisen palvelut.....	42
3.1.2	Asumisen ja asuntoon liittyvät palvelut.....	42
3.2	Tutkimuksen toteutus ja siihen käytettävät menetelmät.....	43
3.3	Asumisen palvelukonseptit Suomessa	44
3.3.1	SATO Oyj – Asumispalvelut	44
3.3.2	VVO-yhtymä Oyj – VVO:n vuokra-asumispalvelut	46
3.3.3	Suomen Asumisoikeus Oy – ASOKODIT	47
3.3.4	NCC Asuminen - Omistusasuntokonseptit.....	48

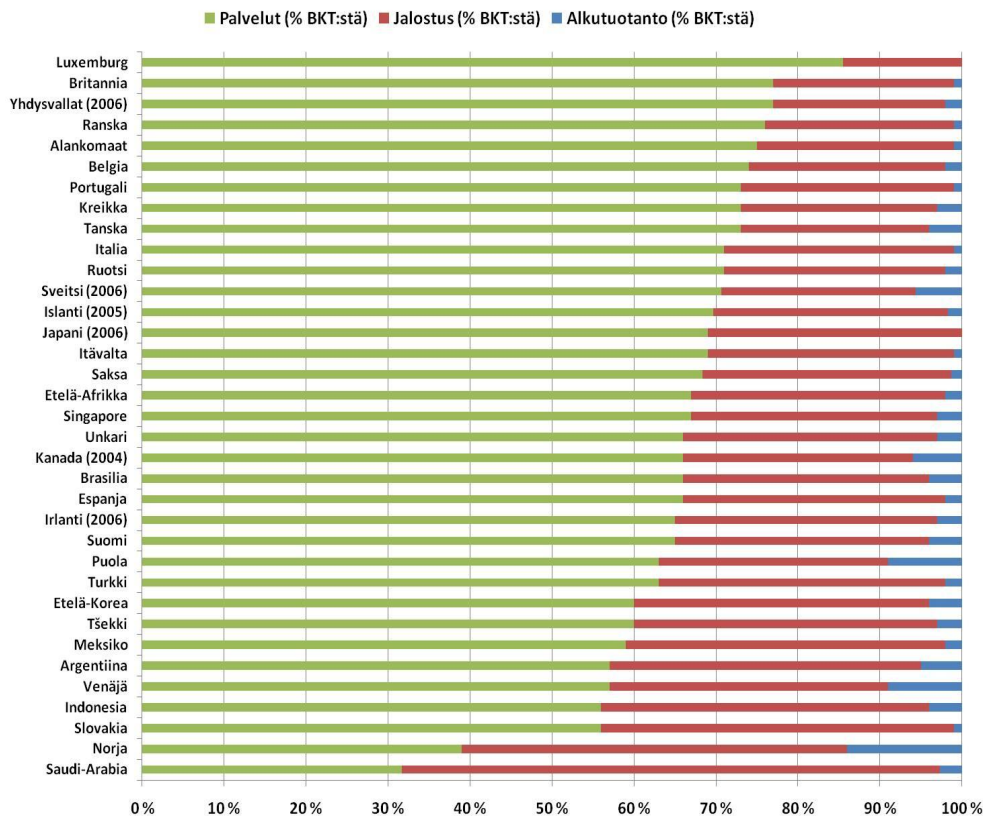
3.3.5	YIT Oyj - Palvelukonseptit	49
3.3.6	SRV Asunnot Oy – SRV Extra & OmaSäästö	51
3.3.7	Skanska Kodit –KotiTurvavakuutuspalvelu	53
3.3.8	YH-Länsi Oy – Kotosalla-palvelukonsepti.....	53
3.3.9	Forenom Oy – Kalustetut vuokra-asunnot	54
3.3.10	Yhteenveto	56
3.4	Asumisen palvelukonseptit Yhdysvalloissa	62
3.4.1	The NRP Group LCC – Vuokra-asunnot.....	62
3.4.2	POST Properties, Inc. – POST Apartment Homes.....	63
3.4.3	EquityResidential–Vuokra-asunnot.....	64
3.4.4	MarriottExecuStay – Tilapäisasumisen palvelukonsepti.....	66
3.4.5	Assisted Living Concepts Inc. – Senioriasumisenpalvelukonsepti	67
3.4.6	Sunrise Senior Living, Inc.– Senioriasumisen palvelukonsepti ..	68
3.4.7	Yhteenveto.....	70
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
4.1	Palvelukonsepti kirjallisuudessa.....	73
4.2	Asumisen palvelukonseptien vertailu Suomessa ja Yhdysvalloissa	73
4.3	Asumisen palvelukonseptien kehittämisen prosessimalli	77
5	YHTEENVETO.....	81
	LÄHDELUETTELO	83

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Viime vuosikymmenten aikana kaksi dramaattista kehityskulkua ovat muokanneet eri toimialojen liiketoimintaympäristöjä ja siten myös yritysten kilpailukenttiä. Ensinnäkin, palvelusektorin merkitys on korostunut länsimaiden talouksien siirtyessä tavarakeskeisistä markkinoista tietopohjaisiin palvelukeskeisiin markkinoihin, eli tavaratuotannosta ollaan siirtymässä enemmän palvelutuotantoon. Toiseksi meneillä oleva uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on muodostunut välttämättömäksi yrityksille kilpailukyvyyn säilyttämiseksi (Johnson *et al.* 2000 s. 1). Palveluiden merkitys on jo kauan ollut kasvussa elinkeinoelämän kehityksessä. Keskeisenä trendinä on, että palveluiden osuus kansakuntien kansantalouksissa on kasvussa kaikkialla maailmalla (Vähä *et al.* 2009). Kuvassa 1nähdään eri maiden bruttokansantuotteiden jakaumia vuonna 2007, ja kuten kuvasta tulee selvästi esille, palvelut muodostavat lähes poikkeuksetta suurimman osan eri maiden BKT:stä. Tämän kehityslinjan seurauksena on luonnollista, että palvelut, palveluiden kehittäminen ja palveluihin liittyvät prosessit muodostuvat olennaiseksi tutkimusalueeksi (Johnson *et al.* 2000 s. 1).

Suomessa palveluiden kasvava merkitys myös asumiseen liittyen voidaan havaita nykyisten muutostekijöiden perusteella. Asumisen muutokseen viittaavat tämänhetkiset megatrendit sekä heikot signaalit. Megatrendejä ovat esimerkiksi talouden globalisoituminen, teknologian kiihtyvä kasvu, kasvava ympäristötietoisuus, verkottuminen (välttämättömyys toimintatavoissa) sekä väestön ja elämäntapojen muutos. Asumiseen liittyviä heikkoja signaaleja, jotka ovat megatrendeihin verrattuna epävarmempia mutta joihin liittyvät suuremmat odotusarvot, ovat muun muassa seuraavat ilmiöt: elämäntapa-asuminen, vastareaktio vauhdille, turvallisuuden ja sopivuuden tunne sekä uusi urbaani yhteisöllisyys. Näiden muutostekijöiden suurin vaikutus tullaan nimenomaan näkemään asumisen tuotteissa ja palveluissa sitä mukaan, kun kuluttajamarkkinat vahvistuvat. Asuntoja tullaan ostamaan ja vuokraamaan entistä enemmän kokonaispalveluina, jotka perustuvat yksilöllisiin tarpeisiin. Nykyisten toimijoiden lisäksi alalle uskotaan ilmentyvän tuote- ja palveluintegraattoreita, jotka tarjoavat asukasprofiiliin mukaisia asumiskokonaisuuksia. Tämänhetkiset megatrendit ja heikot signaalit antavat edellytykset sille, että lähitulevaisuuden asumisessa tullaan kehittämään uudenlaisia tuote- ja palvelukonsepteja palvelemaan muuttuvia ja erilaistuvia asukastarpeita. (Hyvä asuminen 2010 – Ohjelman valmisteluprojektin raportti s. 15 – 26)



Kuva 1. BKT:n jakauma eri maissa päätoimialoittain vuonna 2007. (Lähde: Tilastokeskus)

Palveluita ja palveluiden johtamista koskevassa kirjallisuudessa nousee usein esille käsite *palvelukonsepti* (engl. *serviceconcept*). Sillä on olennainen merkitys palveluja tuottaville organisaatioille ja sillä muodostetaan yhtenäinen käsitys siitä mitä palvelua organisaatio on tarjoamassa ja mitä asiakas on vastaanottamassa (Johnston & Clark 2008 s. 39). TEKESin palveluliiketoiminnan sanastossa Seppälä (2010) puolestaan määrittelee palvelukonseptin seuraavasti: "*palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi*". Nämä edustavat ainoastaan joitakin määritelmiä palvelukonsepti-käsitteelle ja alan kirjallisuudesta löytyy paljon muitakin määritelmäehdotuksia. Nämä määritelmät eroavat etenkin lähestymistavan suhteen, ja niitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Palveluliiketoiminnan yleistyessä ja palveluiden merkitysten kasvaessa liike-elämässä on luonnollista, että palvelukonsepti saattaa nousta ratkaisevaksi tekijäksi palveluja tuottaville yrityksille. Vaikka palveluiden tarjoamisen kokemusten identifiointi on kriittisessä asemassa kilpailukykyisen asemoimisen varmistamiseksi palvelualalla, on palveluntarjoajillavaikkeitä selkeästi määritellä heidän tarjoamiensa palvelukonseptien todellinen luonne (Fynes & Lally 2008 s. 330). Palvelukonseptin avulla palveluntarjoajat voivat pyrkiä strategiseen etulyöntiasemaan. Miettimällä tarkkaan tarjottavaa palvelukonseptia voidaan paremmin ymmärtää omaa liiketoimin-

takenttää jossa kilpaillaan, mutta se myös haastaa organisaatiota kehittämään omia palvelukonseptejaan, jotta voidaan paremmin erottua kilpailijoista (Johnston & Clark 2008 s. 55).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään miten palveluita voidaan kytkeä asumiseen ja minkä tyyppisiä nämä palvelut ovat. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa yleinen viitekehys asumisen palvelukonseptien kehittämiseksi, josta ilmenee asumisen palvelukonseptin sisältö ja sen kehittämisen prosessimalli. Viitekehys pohjautuu olemassa olevaan palvelukonseptikirjallisuuteen, joka tuodaan osaksi asumisen kontekstia. Viitekehystä täydennetään tarkastelemalla olemassa olevia asumisen palvelukonsepteja Suomessa ja Yhdysvalloissa.

Tutkimusta ohjasivat etenkin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten palvelukonsepti voidaan määritellä ja mistä osista palvelukonsepti koostuu?
2. Millaisia asumisen palvelukonsepteja Suomessa ja Yhdysvalloissa on, ja mikä on palvelujen rooli niissä?
3. Millaisia vaiheita asumisen palvelukonseptin kehittämiseen sisältyy?

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen ja se on jaettu kahteen osaan. Ensin suoritetaan kirjallisuustarkastelu, jonka tarkoituksena on tutkia kirjallisuudessa esiintyviä yleispäteviä määritelmiä palvelukonseptille, ymmärtää palvelukonseptin merkitystä palvelun suunnittelussa ja selvittää palvelukonseptin kehittämisen systematiikkaa. Toiseksi selvitetään empiirisestä olemassa olevia asumisen palvelukonsepteja Suomessa. Tämän lisäksi suoritetaan tarkastelu kansainvälisellä tasolla, jossa tutkitaan asumisen palvelukonsepteja Yhdysvalloissa. Yhdysvallat on asumisen palvelukonseptien kehityksessä yksi maailman johtavista maista, minkä vuoksi tässä työssä sen katsotaan antavan parhaimman vertailupohjan kotimaisille asumisen palvelukonsepteille. Asumisen palvelukonsepteja ja niiden sisältöä kartoitetaan palveluntarjoajien Internet-sivustoilta.

Lopuksi esitetään yleinen viitekehysmalli asumisen palvelukonseptin kehittämiseksi. Viitekehys pohjautuu vahvasti kirjallisuustutkimustulosten varaan ja lisäksi viitekehystä täydennetään empiirisen yleistarkastelun löydösten antamalla tiedoilla. Tässä pyrkimyksenä on soveltaa kirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä ja prosessimalleja asumisen palvelujen konteks-

tiin. Viitekehyksen tarkoituksena on tarjota yleinen prosessimalli asumisen palvelukonseptin kehittämiseksi, josta ilmenee palvelukonseptin sisältö sekä palvelukonseptin kehittämisprosessin pääpiirteet.

2 PALVELUKONSEPTI KÄSITTEENÄ

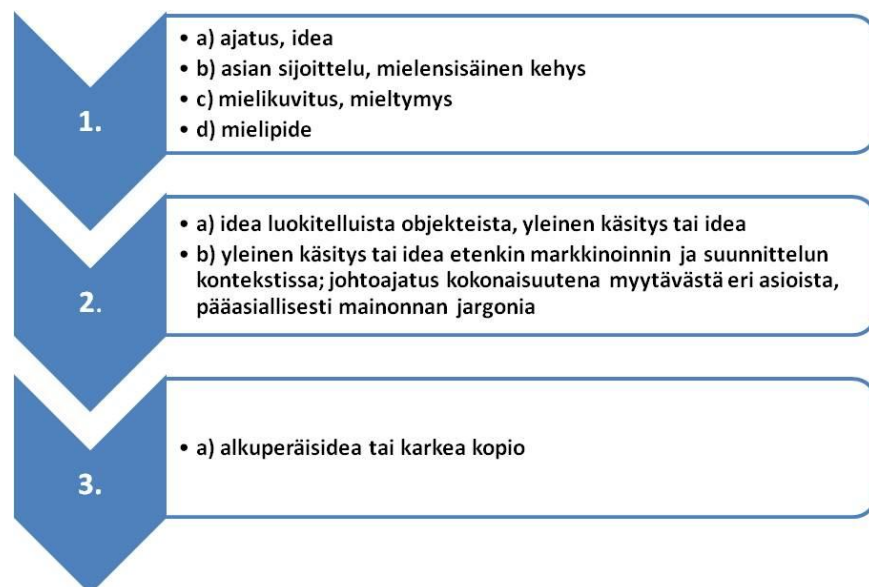
2.1 Lähtökohdat palvelukonsepti-käsitteelle

Aloitetaan tarkastelemalla palvelukonsepti-käsitettä sen muodostamista kahdesta eri käsitteistä: Palvelu ja Konsepti.

Grönroos (2000) määrittelee palvelun seuraavasti (Grönroos 2000 s. 79): *"Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitaan yleensä...palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa."* Lisäksi hän erottelee palvelulle kolme peruspiirrettä (Grönroos 2000 s. 81):

1. Palvelut ovat *prosesseja*, jotka koostuvat toiminnoista.
2. Palvelut *tuotetaan* ja *kulutetaan* ainakin jossain määrin *samanaikaisesti*.
3. Asiakas *osallistuu palvelun tuotantoprosessiin* ainakin jossain määrin.

Oxford English Dictionary määrittää sanan konsepti (*engl.concept*) seuraavasti (OED Online):



Tarkastelemalla näitä kahta eri käsitelmääritelmiä erikseen saadaan jonkinlainen alustava käsitys mitä *palvelukonsepti*-käsite pitää sisällään. Nämä kaksi erillistä käsitelmääritelmää on hyvä pitää mielessä, kun käydään tar-

kemmin läpi alan kirjallisuuden ehdottamia määritelmiä seuraavassa luvussa.

Palvelukonsepti (*engl. serviceconcept*) on käsite, joka liitetään usein palvelun suunnitteluun (*engl. service design*) ja kehittämiseen (*engl. service-development*). Palvelukonsepti on käsitteenä hyvin laaja-alainen eikä sille olemuodostettu yksikäsitteistä määritelmää. Aihetta on kylläkin tutkittu jossain määrin ja tutkimus on kohdistunut nimenomaan palvelukonseptin määrittelyyn. Useimmiten palvelukonsepti-käsite on ymmärretty siten, että se on keskeinen osakomponentti palveluiden suunnittelussa sekä olennainen osa uuden palvelun kehittämisessä (*engl. new servicedevelopment, NSD*) ja innovaatiossa (*engl. serviceinnovation*) (Goldstein *et al.* 2002s. 122–123). Useimmiten palveluntarjoajilla on kuitenkin vaikeuksia selkeästi määritellä ja pukea sanoiksi heidän tarjoamansa palvelukonseptin todellinen luonne (Fynes & Lally 2008 s. 330).

Palvelukonsepti on kriittinen elementti organisaation tarjoamassa tuotteessa tai palvelussa, jota asiakas ostaa tai käyttää. Palvelukonseptilla määritellään mitä palveluntarjoaja myy tai tarjoaa asiakkaan ostettavaksi tai käytettäväksi. Palvelukonsepti ja sen kehittäminen lukeutuu ydintehtäviin (*engl. core task*) palvelutoimintojen johtamisessa. Sitä voidaan käyttää keskeisenä työkaluna palvelujen suunnittelussa, tarjoamisessa ja kehittämisessä. Yleisesti palvelukonsepti on kuitenkin heikosti hyödynnetty ja sitä on tutkittu yllättävän vähän, vaikka sillä on olennainen merkitys palveluja tuottaville ja tarjoaville yrityksille. Keskittymällä palvelukonseptiin yritys tai organisaatio voi myös synnyttää itselleen strategisen etulyöntiaseman. Palvelukonseptien keskittäminen jollekin tietylle markkinasegmentille tai rajoittamalla palvelutarjoamaa luo etuja sekä palvelun kuluttajalle ja yrityksen toiminnalle. Havaittavissa on nimenomaan se, että palvelutarjoama on epäkeskittynyttä ja toimitaan sillä periaatteella, että tarjotaan ”kaikkea kaikille” (Johnston ja Clark 2008 s. 39–40).

2.2 Palvelukonseptin eri määritelmät kirjallisuudessa

2.2.1 Yhtenäinen käsitys palvelusta

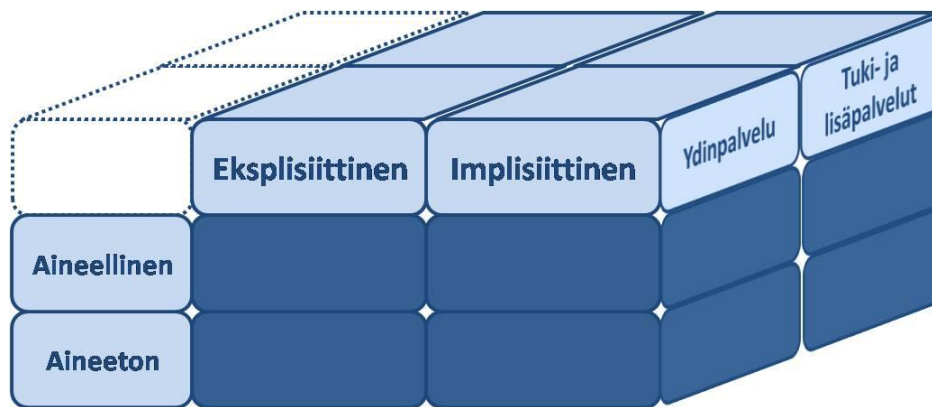
Heskett (1986) on yksi ensimmäisistä, joka on antanut määritelmän palvelukonsepti-käsitteelle. Hän määrittelee palvelukonseptin siten, että se käsittelee miten organisaatio toivoo asiakkaiden, työntekijöiden, osakkaiden ja rahoittajien mieltävän organisaation tarjoamaa palvelua. Toisin sanoen se kuvaa miten organisaatio toivoo sen liiketoimintaehdotuksen tai -suunnitelman (*engl. business proposition*) mieltävän muiden osapuolten näkökulmasta. Määritelmässä implikoidaan mahdollisesta epäyhtenäisestä käsityksestä mitä organisaatio todellisuudessa tuottaa verrattuna tavoitel-

tuun asiakkaan käsitykseen myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Heskett (1987) näkee, että palvelukonseptin tarkoitus on keskittyä asiakkaan tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen, minkä pohjalta voidaan edelleen suunnitella operatiivinen strategia palvelukonseptin tueksi. (Goldsteinet *al.* 2002 s.123; Heskett 1987 s. 119)

2.2.2 Palvelukonsepti palveluosien summana – *palvelupaketti*

Toinen yleinen lähestymistapa palvelukonseptin määritelmälle on tarkastella palvelua kokonaisuudessaan ja jaotella palvelu osakomponentteihin, jolloin puhutaan yleisesti palvelupaketista ja sen sisältämistä eri elementeistä. Esimerkiksi Collier (1994) käyttää tämäntyyppistä lähestymistapaa käyttäen termiä asiakkaan hyötypaketti (*engl. customer benefit package*), joka käsittää kaikki asiakkaalle hyötyä tuottavat asiat. (Goldsteinet *al.* s. 123)

Myös Normann (2002) noudattaasamankaltaista lähestymistapaa. Hän näkee, että hyvänä keinona kuvata palvelua on käyttää fyysistä tuotetta vertauskuvana ja luetella mahdollisimman tarkalla tasolla mitä kaikkia hyötyjä asiakkaalle ollaan tarjoamassa palvelulla. Pääperiaatteena on luetella kaikki kontaktipisteet, jossa ollaan yhteydessä asiakkaan kanssa. Kun kontaktipisteet on selvitetty, voidaan erikseen selvittää millaisia prosesseja tarvitaan kussakin kontaktipisteissä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tällaisella menettelyllä päädytään palvelupaketti-käsitteeseen (*engl. service-package*), jolla ymmärretään asiakkaalle tarjottavaa hyödykejoukkoa. Normannin mukaan palvelupaketti muodostuu yleensä johtavasta palvelusta, eli ydinpalvelu (*engl. core service*) sekä toissijaisista palveluista, eli tuki- ja lisäpalvelut (*engl. peripheral services*). Esimerkiksi lentoyhtiön tarjoama lentopalvelu pisteestä A pisteeseen B on lentopalvelun ydinpalvelu ja toissijaisiin palveluihin lukeutuvat muun muassa odotushalli-, matkatavarankäsitteily-, lähtöselvitys- ja lennonaikaiset palvelut. Lisäksi palvelun osaelementit ovat luonteeltaan joko aineettomiatai aineellisia, ja joko implisiittisiätai eksplisiittisiä. Eri elementit voidaan yhdistää ydin- ja toissijaisiin palveluihin *kuvan 2* mukaisesti. (Normann 2002 s. 75 – 76)



Kuva 2. Palvelupaketin osat (vrt. Normann 2002s. 80)

Grönroos (2000) erottelee hieman tarkentavammin palvelupaketin kolmeen pääryhmään:

1. Ydinpalvelu
2. Avustavat palvelut (ja tuotteet)
3. Tukipalvelut (ja -tuotteet).

Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy, eli se muodostuu johtavasta palvelusta, kuten myös Normannin käsityksestä tulee ilmi. Avustavat palvelut (ja tuotteet) ovat lisäpalveluja (ja tuotteita), jotka tukevat ydinpalvelun käyttämistä, esimerkiksi lentopalvelun käyttö ei olisi mahdollista ilman lähtöselvityspalveluita. Tukipalvelut (ja -tuotteet) ovat myös lisäpalveluja, joiden tarkoituksena on lisätä arvoa tarjottavalle palvelulle tai erilaistaa palvelua kilpailijoiden tarjoamien palvelujen nähden. Esimerkiksi lennonaikaiset palvelut voidaan ymmärtää tukipalveluina. (Grönroos 2000 s. 227 – 228)

Useimmiten palveluntarjoajan tarjoama palvelupaketti muodostaa kokonaisuuden, joka on kombinaatio *erikoistuneesta kapasiteetista, verkostoitumisesta, tietotaidon välittämisestä sekä johtamisesta ja organisaatiosta*. Palvelukonsepti sisältää moni edellä mainituista ominaisuuksista, ellei jopa kaikki. Normann 2002 määrittelee nämä neljä ominaisuutta seuraavanlaisesti (Normann 2002 s. 82 – 85):

- *Erikoistunut kapasiteetti* tarjota palvelua. Eli yritys omaa paremmat edellytykset suorittaa palvelua kuin kilpailevat yritykset. Huomioitavaa on se, että yritykset eivät kilpaile ainoastaan keskenään, vaan myös asiakkaan kanssa. Yrityksen keskeinen tehtävä on osoittaa, että se voi tarjottavalla palvelulla luoda enemmän arvoa asiakkaalle kuin että asiakas itse suorittaisi palveluun sisältyvät toiminnot (itsepalvelu).

- *Verkostoituminen.* Tässä kontekstissa verkostoitumisella ymmärretään sitä, että palveluyrityksen tehtävänä on luoda uudentyyppisiä yhteyksiä ja suhteita asiakkaan ja eri resurssien välillä.
- *Tietotaidon välittäminen.* Olennaisena palvelun mahdollistajana voi olla, että palvelua tarjoava yritys omaa etuja erikoistuneella osaamisella tai taitotiedolla. Tähän voi liittyä esimerkiksi erikoistunut ammattitaito, organisaation mittakaavaetuihin lukeutuvat toiminnot tai hallussa oleva teknologia. Yritys välittää näitä palvelujen kautta asiakkaalle, jolla yksin ei ole resursseja näiden omistukseen.
- *Johtaminen ja organisaatio palvelutuotteena.* Tällä ymmärretään palvelua tai sen osaa, jossa myytävänä palveluna on johtamisjärjestelmä tai asioiden organisointikyky.

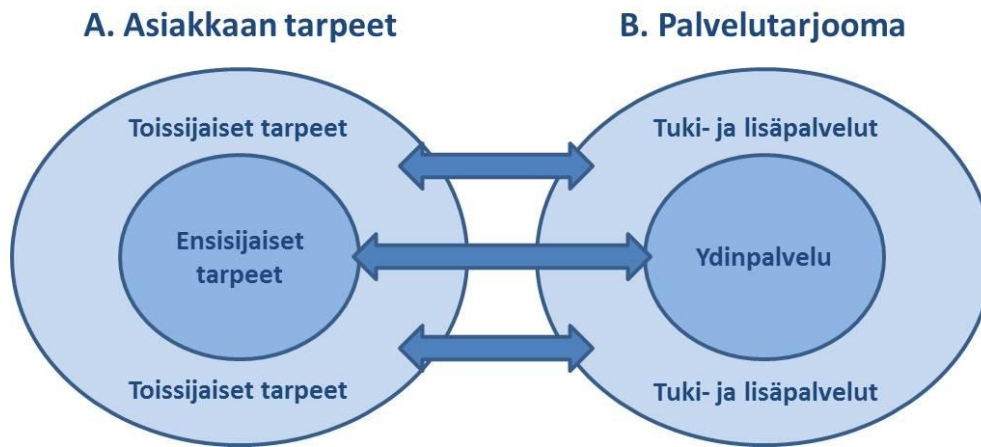
Asiakkaan kokemus ja arviointi palvelusta muodostuu kahdesta tekijästä. Ensiksi asiakas arvioi, sisältääkö palvelupaketti kaikki odotuksiin kuuluvat elementit (ydin- ja lisäpalvelut). Toiseksi asiakas arvioi, miten nämä elementit täyttävät niille asetettuja standardi- ja laatutasovaatimuksia. Näin ollen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat vahvasti omat tottumukset ja muodostuneet odotukset palvelupaketista (Normann 2002 s. 76).

2.2.3 Asiakaslähtöisyys – Palvelukonsepti vastaa kysymyksiin mitä ja miten

Edvardsson (1997) näkee olennaisena seikkana sen, että palvelukonseptia tulee lähestyä asiakkaan näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan käsitys ja mielipide palvelun kokonaisprosessista ja lopputuloksesta muodostavat perustan koko palvelulle. Lisäksi asiakkaan käsitys määrittää onko asiakastyytyväisyys saavutettu vai ei. (Edvardsson 1997 s. 33)

Edvardssonin mukaan palvelukonsepti on kuvaus asiakkaan tarpeista sekä keinoista, joilla nämä tarpeet tyydytetään. Palvelukonsepti on yksityiskohtainen kuvaus siitä mitä asiakkaan hyväksi pitää tehdä ensisijaisten (*engl. primary needs*) ja toissijaisten tarpeiden (*engl. secondary needs*) suhteen, ja miten nämä saavutetaan ydin- ja tukipalveluiden (*engl. core and supporting services*) avulla. Ensisijaiset tarpeet toimivat palvelun käynnistäjinä, ne ovat syyt miksi asiakas kokee tarvitsevänsä jotakin palvelua. Ensisijaista tarvetta palveluntuottaja pyrkii tyydyttämään tarjoamallaan ydinpalvelulla. Lisäksi asiakkaalla on toissijaisia tarpeita, jotka muodostuvat ensisijaisten tarpeiden ja ydinpalvelun pohjilta, joihin vastataan tuki- ja lisäpalveluilla. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että sekä ensisijaiset että toissijaiset tarpeet tulevat tyydytetyksi. (Edvardsson 1996 s. 149–150)

Edvardssonin näkemyksien perusteella palvelukonseptilla viitataan palvelun prototyyppiin, eli toisin sanoen hyötyihin ja arvoihin, jotka ovat tarkoitettu välittyä asiakkaalle ydin- sekä tuki- ja lisäpalveluiden kautta (Kuva 3). (Edvardsson 2000 s. 47; Edvardsson 1996 s. 149)



Kuva 3. Palvelukonseptin malli (vrt. esim. Edvardsson 1997 s. 36)

2.2.4 Palvelukonsepti – Mielensisäinen käsitys palvelusta

Clark *et al.* (2000) määrittelevät palvelukonseptin siten, että se on palvelusta muodostettumielikuva (engl. "Service in mind"). Palvelukonsepti on luonteeltaan mentaalinen, ja käsityksen siitä omaavat sekä asiakkaat, työntekijät että organisaation osakkaat. Clark *et al.* näkevät, että palvelukonsepti on toteamus, jolla kiteytetään seuraavia palvelun piirteitä:

- Arvo (engl. *Value*): siitä mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan.
- Muoto ja toiminta (engl. *Form and Function*): palvelun muoto kokonaisuudessaan, miten se luodaan ja millä tavalla se toimii.
- Kokemus (engl. *Experience*): asiakkaalle muodostuva kokemus palvelusta, asiakkaan näkökulmasta.
- Seuraukset (engl. *Outcomes*): Asiakkaalle ja organisaatiolle ilmaistut tai oletetut hyödyt palvelusta.

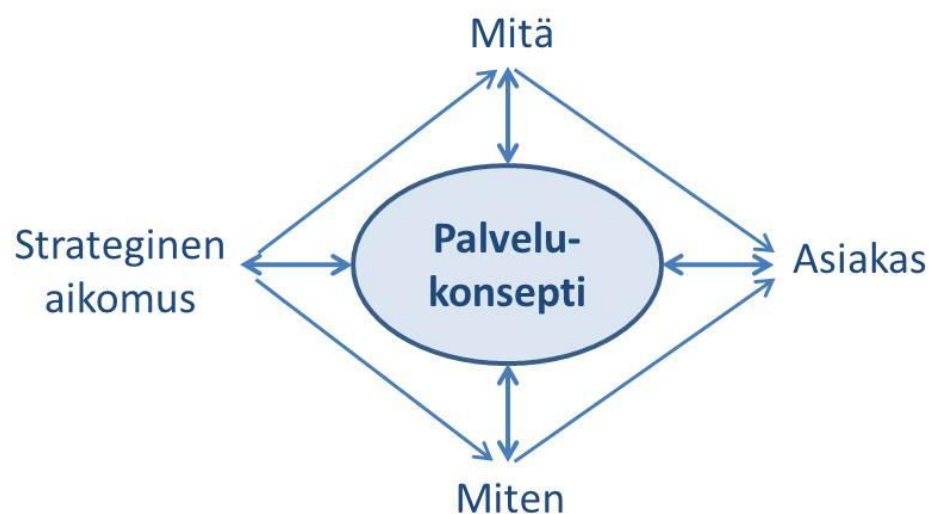
Toisin kun visio, joka käsittelee tulevaisuutta, he näkevät palvelukonseptin keskittyvän tähänhetkiseen tilanteeseen. Palvelukonsepti ottaa kantaa siihen miten organisaatio toimii ja mitä asiakkaat odottavat nykyhetkessä. Palvelukonsepti on myös enemmän kuin idea, joka on vielä alkuvaiheessa oleva uskomus. Ideaa voidaan kuitenkin jalostaa palvelukonseptiksi keskustelun, ideaseulonnan ja kehittämisen kautta. Selväsänainen palvelukonsepti

voi toimia hyödyllisenä työkaluna sovittaessa yritystoimintoja, työntekijöitä ja asiakkaita yhteen. (Clark *et al.* 2000 s. 72–74)

2.2.5 Palvelukonsepti konkretisoi tarjottavan palvelun luonteen

Goldstein *et al.* (2002) ehdottavat, että palvelukonsepti voi toimia määrävänä ohjaajana kaikilla tasoilla palvelun suunnittelua koskevissa päätöksissä, kuten esimerkiksi palvelujärjestelmään ja palvelutapaamiseen liittyvissä suunnittelupäätöksissä. Näin ollen kriittiseksi muodostuu palvelukonseptin määrittelemisen ennen palveluiden suunnittelua ja kehittämistä sekä myös näiden prosessien aikana. (Goldstein *et al.* s. 123 – 124)

Goldstein *et al.* näkevät, että luonteeltaan palvelukonsepti sijoittuukin erottumattomaan tienhaaraan palvelun markkinoinnin ja palvelun operatiivisten toimintojen välillä. Sen lisäksi, että palvelukonsepti on tärkeä elementti palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä, palvelukonseptin avulla voidaan konkretisoida palvelun luonne. Palvelukonseptilla määritetään palveluun liittyvät kysymykset mitä ja miten sekä näiden välinen integraatio. Lisäksi palvelukonsepti toimii välittäjänä asiakkaiden tarpeiden ja organisaation strategisen aikomuksen välillä (Kuva 4). (Goldstein *et al.* s. 123–124)



Kuva 4. Palvelukonseptin perusmalli (vrt. Goldstein 2002 s. 124)

2.2.6 Asiakkaat ostavat konsepteja

Johnston ja Clark (2008) ehdottavat, että asiakkaat ostavat palvelukonsepteja eivätkä yksittäisiä elementtejä palvelukokonaisuudesta. Yleensä ostokohteena on jokin suurempi kokonaisuus, joka tavallisesti on myös jokin aineettomampi hyödyke. Yksinkertaistettuna esimerkkinä otettakoon hotellissa vietetty yö, jonka osaelementit voivat olla sänky, kylpyhuone ja ruokatarjoilu. Tarkasteltuna konseptin näkökulmasta se voi taas merkitä esimer-

kiksi seuraavia asioita; edullista ja mukavaa yöpymistä, rentouttavaa ja hemmottelevaa oleskelua taitarjota jopa ainutkertaisen ja unohtumattoman kokemuksen. (Johnston & Clark 2008 s. 40–41)

Johnston ja Clark ymmärtävät palvelukonseptin erittäin tärkeänä elementtinä palveluja tuottaville organisaatioille. He näkevät palvelukonseptin jonakin tunneperäisempänä kuin liiketoimintamalli, monimutkaisempana kuin hyvä idea ja vankempana kuin visio. Heidän määritelmässään palvelukonsepti on yhtenäinen ymmärrys tarjottavan ja vastaanotettavan palvelun luonteesta. Palvelukonseptin tulisi kiteyttää tietoa seuraavista asioista (Johnston & Clark 2008 s. 40 – 42):

- Kokoava idea (*engl. The Organizing Idea*), jossa asiakkaan ostaman tai käyttämän palvelun perusolemus tulee esille.
- Palvelun välityksellä syntyvä kokemus (*engl. The Service Experience*), jolla tarkoitetaan asiakkaan välitöntä kokemusta palveluprosessista. Tässä ilmenee myös miten palveluntarjoaja on tekemisissä asiakkaan kanssa.
- Palvelun seuraukset (*engl. The Service Outcome*), joissa tulee esille asiakkaalle kertyvät seuraukset palvelusta, erityisesti mitkä ovat asiakkaalle muodostuvat hyödyt ja tuntemukset sekä arviointi asiakkaalle muodostuvasta arvosta verrattuna sen hankintahintaan.

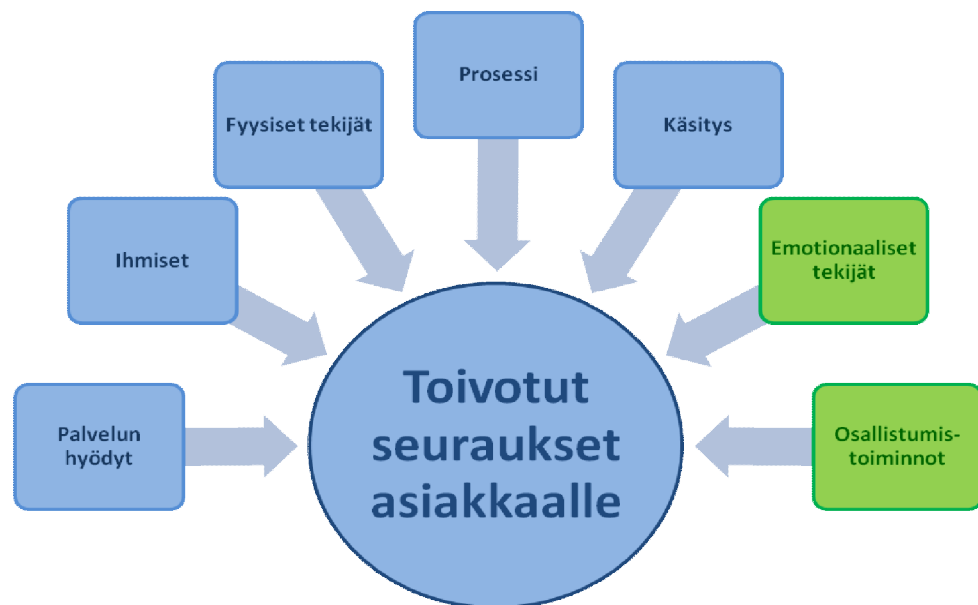
Palvelukonseptin tulee antaa tietoa riittävän yksityiskohtaisella tasolla siitä mitä organisaatio on myymässä tai tarjoamassa asiakkaalle. Palvelukonseptillä selkeytetään myös tarjottava palvelu ja mitä asiakas todellisuudessa ostaa tai vastaanottaa palvelulla. Palvelukonsepti voi toimia joko organisatorisella tasolla tai yksittäisen palvelun tasolla. Näin ollen palvelukonsepti kertoo tarjottavan palvelun luonteesta ja antaa toimeenpanijoille ja johtohenkilöille tietoa siitä, millaista palvelua pitää tarjota ja miten palvelu toimitetaan. Lisäksi palvelukonsepti auttaa markkinoinnissa siinä suhteessa, että tiedetään tarkemmin mitä ollaan tarjoamassa markkinoille. Palvelukonseptin tulee asettua siten, että se palvelee myös organisaation kokoavaa ideaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ohjataan ja järjestetään toimintoja palvelemaansekä organisaation että palvelukonseptin kokoavaa ideaa. Palvelukonsepti voi pohjautua joko organisaation eksplisiittiseen ilmaisuun tai pääteltyyn markkinointitietoon. (Johnston & Clark 2008 s. 42)

2.2.7 Palvelukonsepti – yksi kokonaisuus vai yksittäisiä osia?

Tasapainottelu palvelun holistisen näkemyksen, eli kokonaisuus suurempi kuin sen osiensa summa, ja palvelukonseptin purkamisen osakomponent-

teihin pysyttelee edelleen perimmäisenä keskustelunaiheena, kun palvelukonseptia määritellään. Palveluntuottajille, jotka fokuoivat liialti mentaalisen käsitykseen palvelusta ja palvelukonseptista, muodostuu vaikeuksia soveltaa käsitystään operatiivisiin toimintoihin ja palvelun toimitukseen. Toisaalta palveluntuottajat, jotka keskittyvät palvelun eri osakomponentteihin, eivät yleensä onnistu muodostamaan yhtenäistä kokonaiskuvaa tarjottavasta palvelusta ja palvelukonseptista.

Fynes ja Larry (2008) esittävät palvelukonseptille ajatuksellisen mallin, jossa palvelukonsepti on jaettu sen olennaisiin osakomponentteihin: palvelun hyödyt, ihmiset, fyysiset tekijät, prosessi ja käsitys (Kuva 5). Malli perustuu olemassa olevassa palvelukonseptikirjallisuudessa esiintyviin yleisiin johtajatuksiin palvelukonseptista ja sen piirteistä. Mallin tarkoituksena on rohkaista palveluntarjoajia osallistumaan palvelukonseptin määrittelyyn tarjottavan palvelun kannalta, mitä on yleisesti ottaen pidetty vaikeana ja epäselvänä prosessina. Mallin riskinä on kuitenkin palvelun holistisen kuvan muodostumisen puute. Fynes ja Larryn mukaan tämä on kuitenkin merkitykseltään vähäisempi kuin se, että palvelukonseptia ei ole lainkaan määritelty sen prosessin vaikeuden takia. (Fynes ja Larry 2008 s. 329–332)



Kuva 5. Malli palvelukonseptista ja sen osakomponenteista, lisäksi laajennettu näkemys muodostaen kokemuskonseptin (vihreät osat) (vrt. Fynes & Larry 2008 s. 332)

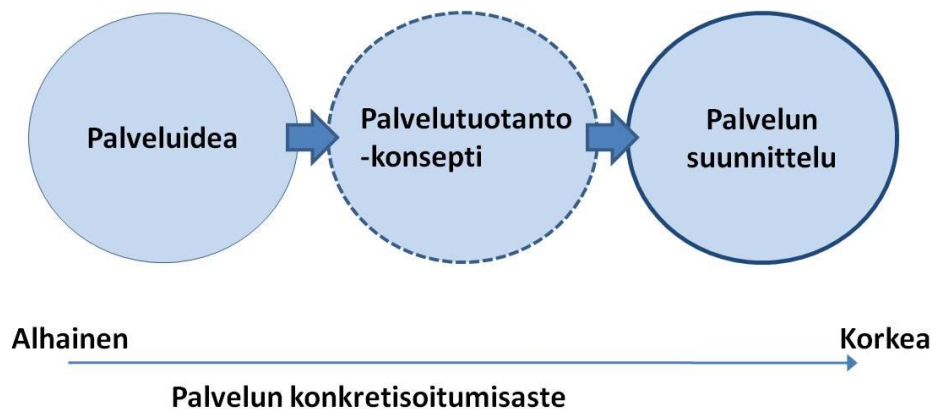
Lisäksi Fynesin ja Larryn ehdottamassa mallissa laajennetaan ajatusmaailmaa kokemuskonsepti-käsitteellä (*engl. service experience concept*). Tällä käsitteellä palvelua tarkastellaan laajemmin siitä syntyvän kokemuksen näkökulmasta. Ajatuksena on, että kokemukset muodostuvat palveluista,

joten kokemuskonsepti sisältää kaikki palvelukonseptin peruskomponentit lisättynä kokemuspainotteisilla komponenteilla, jotka ovat osallistumistoinnot (*engl. participation activities*) ja emotionaaliset tekijät (*engl. emotional factors*) (Kuva 5). (Fynes & Larry 2008 s. 329 – 332)

2.2.8 Palvelukonsepti – Suppea abstraktinen kuvaus tuotettava palvelusta

Kinnunen (2001) noudattaa hieman toisenlaista lähestymistapaa palvelukonseptin käsitteeseen. Hän on luonut uuden käsitteen, *palvelutuotantokonsepti* (*engl. the service production concept*), jota hän käyttää välttyäkseen väärinkäsityksiltä palvelukonseptin lukuisten määritelmien joukossa. Kinnunen määrittelee palvelutuotantokonseptin siten, että se on ”suppeassa muodossa oleva funktionaalinen kuvaus palvelutarjoomasta sekä sen keskeisimmistä osapuolista, prosesseista ja seurauksista, jotka liittyvät tuotettavaan palveluun”. Hän näkee, että palvelutuotantokonseptin pääteemana tulisi toimia markkinoiden testaaminen tuotettavaa palvelua varten. Tämän vuoksi liian tarkat ja yksityiskohtaiset määritelmät tulisi välttää tässä vaiheessa palvelun suunnittelua. Lisäksi on epävarmaa onko ehdotettu palvelu (palvelutuotantokonsepti) kehittämisen arvoinen, joten olennaiseksi muodostuu palvelutuotantokonseptin arviointi sekä tapa, jolla asiakas sen vastaanottaa. (Kinnunen 2001 s. 59 – 63)

Kinnunen kuvaa palvelun konkretisoitumisen etenevän kolmen päävaiheen kautta. Nämä ovat (1) palveluidea (*engl. the service idea*), (2) palvelutuotantokonsepti ja (3) palvelun suunnittelu (*engl. the service design*) (Kuva 6).



Kuva 6. Palvelun konkretisoitumisen kolme päävaihetta. (vrt. Kinnunen 2001 s. 63)

Ensimmäinen vaihe on palveluidea, joka on hatara kuvaus yksilöllisestä palvelusta ja tuo esille tyydytettävän tarpeen tai ratkaistavan ongelman. Toinen vaihe on palvelutuotantokonsepti, jonka luonne tuli esille yllä ole-

vasta määritelmästä. Kolmas ja viimeinen vaihe käsittää palvelun suunnittelun, joka on yksityiskohtainen, operatiivinen ja konkreettinen malli palvelun implementoinnista. Palvelun kehittämisen kokonaisprosessia ja palvelukonseptin liittyminen siihen käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. (Kinnunen 2001 s. 63)

2.3 Palvelukonseptin merkitys palvelun kehittämisen kokonaisprosessissa

2.3.1 Lähtökohdat

Edellinen alaluku käsitteli pääasiallisesti palvelukonseptia käsitteenä ja sen määrittelyä. Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin palvelukonseptin sijoitumista palvelun kokonaisprosessiin sekä palvelukonseptin tarjoamiamahdollisuuksia palvelun kehittämisessä ja suunnittelussa. Lisäksi tarkastellaan myös tapaa, jolla varsinainen palvelukonsepti kehitetään ja mikä on tämän prosessin systematiikka.

Kuten edellisessä luvussa tuli ilmi, palvelukonsepti nähdään yleisesti ottaen olennaisena osakomponenttina palvelun suunnittelussa (*engl. service design*), kehittämisessä (*engl. service development*) ja innovaatioissa (*engl. service innovation*). Vaikka nämä eri käsitteet ensisilmäyksellä vaikuttavat hyvinkin identtisiltä, on kuitenkin tärkeää erotella ne toisistaan. Kirjallisuudessa esiintyvien määritelmien mukaan käsitteille saadaan muodostettua toisistaan poikkeavia merkityksiä. Näiden kaikkien yhdistävänä tekijänä on kuitenkin palvelukonsepti, joka toimii näiden prosessien ydinelementtinä. (Goldstein 2002 s. 122)

2.3.2 Palveluinnovaatio

Useissa lähteissä palveluinnovaation käsite on erotettu uuden palvelun kehittämisen prosessikeskeisestä näkökulmasta. Kuitenkin näkökulmat ovat lähellä toisiaan, ja kumpakin käsitettä on käytetty kuvaamaan samaa ilmiötä: uuden palvelun syntymistä. Tässä luvussa keskitytään palveluinnovaation käsitteeseen, seuraavassa luvussa syvennytään palvelun kehittämisen (NSD) prosessiin.

Käsitteenä palveluinnovaatio on yleistynyt hiljattain, kun teknologia- ja teollisuusyritykset ovat hakeneet kasvumahdollisuuksia palveluliiketoiminnasta ja luoneet uusia palvelukonsepteja. Palveluinnovaatioiden kehittäminen on tärkeää yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta, sillä palveluiden kautta myös teknologiateollisuuden yritykset voivat siirtyä uudelle liiketoimintakentälle, mikä luo edellytyksiä kannattavalle kasvuille. Perinteisesti innovaatiolla on ymmärretty uudentyypistä fyysistä tuotetta, mutta innovaatiot eivät rajaudu ainoastaan uuteen teknologiaan ja sen pohjalta

luotaviin fyysisiin tuotteisiin. Innovaatiot voidaankin laajentaa käsittämään myös palveluita, jolloin innovaation kohteena on laajempi kenttä kuin ainoastaan teknologia. Palveluinnovaation merkittävä piirre on, että sen kautta muuttuvat yrityksen liiketoimintamallit, palveluprosessit ja toiminnan organisoitumismallit. Lisäksi yrityksen on huomioitava asemointiaan markkinoilla ja kilpailutekijöitään, ja tällaisen tarkastelutavan myötä voidaan myös puhua strategisesta innovaatiosta, joka muuttaa pelisääntöjä ja tuottaa uudella tavalla merkittävää arvoa asiakkaille, palveluntarjoajalle ja tuottajille. Menestystarinoiden takana on useimmiten kyseessä strategisesta innovaatiosta, jonka avulla ei pelata paremmin kuin kilpailijat vaan jonka avulla pelin säännöt muutetaan. (Grönroos *et al.* 2007 s. 48 – 49; Jaakkola *et al.* 2009 s. 4; Ojasalo & Ojasalo 2008 s. 189 – 190)

Ojasalo & Ojasalo (2008) jaottelevat palveluinnovaation perusulottuvuudet seuraavasti: (1) mitä uutta, (2) missä määrin ja (3) kenelle. Ensimmäinen ulottuvuus käsittelee mitä uutta innovaatioon kuuluu. Se voi esimerkiksi liittyä uusiin tuotteisiin, uusiin palveluihin, uusiin tuotantomenetelmiin, uusille markkinoille menemiseen, uudenlaiseen hankintatoimintaan tai uudenlaiseen organisointiin. Karkealla tasolla innovaatiot voidaan ryhmitellä seuraaviin kategorioihin: fyysisten tuotteiden, palvelujen ja prosessien innovaatiot. Toinen ulottuvuus käsittelee innovaation radikaalisuutta ja ainutlaatuisuutta, eli palveluinnovaatio voi käydä läpi koko kirjon *merkittävistä innovaatioista* aina pienimuotoisempiin *tyylin muutoksiin*. Ojasalo & Ojasalo (2008) ja Zeithamlet *al.* (2008) luokittelevat palveluinnovaation uutuusasteet kuuteen eri tasoon:

1. *Merkittävät innovaatiot*, jotka ovat uusia palveluja markkinoille, joita ei vielä ole määritelty.
2. *Alkava liiketoiminta*, joka koostuu uusista palvelumuodoista olemassa oleville markkinoille, mutta joita palvellaan toisenlaisilla jo olemassa olevilla palveluratkaisuilla.
3. *Uudet tuotteet olemassa oleville markkinoille* ovat palveluja, jotka yritys pyrkii tarjoamaan olemassa oleville asiakkailleen, mutta jotka ei ole ennen kuulunut yrityksen palvelutarjoamaan ja muut yritykset saattavat jo tarjota näitä palveluita.
4. *Palvelulinjan laajennus*, jolla tarkoitetaan nykyisen palvelutarjooman laajentamista.
5. *Palvelun parannukset*, joka on palveluinnovaatioista yleisin, tällä tarkoitetaan nykyisen palvelun ominaisuuksien parantamista muutoksilla.
6. *Tyylin muutokset*, joka edustaa palveluinnovaation vaatimattomamman muodon. Nämä muutokset ovat asiakkaan suuntaan näkyviä ja muutta-

vat palvelun ulkoilmettä, mutta eivät varsinaisesti muuta palvelun sisältöä.

Kolmannessa perusulottuvuudessa pohditaan kuka on palveluinnovaation vastaanottaja, omaksuja ja arvioija, toisin sanoen keneen palveluinnovaatio kohdistuu. Tärkeimmät osapuolet ovat luonnollisesti asiakkaat (markkinat) ja yritys itse. Prosessi-innovaatioiden tapauksissa voidaan taas pohtia mikä on innovaation uutuus toimialalle. Toisin sanoen mikä on prosessi-innovaation uutuusarvo toimialan yritysten näkökulmasta. Palveluinnovaatio voi olla joko *absoluuttinen* tai *suhteellinen*. *Absoluuttinen palveluinnovaatio* viittaa innovaatioon, joka voi olla palvelu, toimintakonsepti tai politiikka, joka on uusi koko markkinoille. Kun taas *suhteellinen palveluinnovaatio* rajoittuu ainoastaan palveluun, toimintakonseptiin tai politiikkaan, joka on uusi kyseiselle yritykselle. (Ojasalo & Ojasalo 2008 s. 198 – 201; Zeithaml *et al.* 2009 s. 254 – 256)

Yhteiskunnan ”palveluistuminen” on johtanut siihen, että palveluinnovaatiot ovat nousseet ajankohtaiseksi kysymykseksi. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella palveluinnovaatioissa ja niiden syntymisessä voidaan havaita joitakin yhteisiä ominaispiirteitä. Ensiksi monissa tapauksissa palveluinnovaatiot eivät synny tietoisien toiminnan tuloksena vaan yleistä on, että ne ilmaantuvat palveluiden toimittamisessa asiakkaiden tarpeiden pohjilta ja palveluinnovaatio tunnistetaan vasta *a posteriori*, eli jälkeinpäin. Toiseksi yleinen jaottelu tuote-, prosessi- ja organisaatiokeskeisiin innovaatioihin ei voida soveltaa palveluiden kontekstissa, koska palvelut ovat samanaikaisesti sekä tuotteita että prosesseja. Lopuksi palveluiden sumea luonne johtaa siihen, että muutosten tai parannusten havaitseminen palveluissa on vaikeampaa kuin verrattuna esimerkiksi uuden teollisen tuotteen tapauksessa. (Toivonen & Tuominen 2009 s. 887 – 888)

Toivonen & Tuominen (2009) ovat empiirisesti tutkineet palveluinnovaatioiden muodostumista ja innovaatioprosessin luonnetta kiinteistö- ja rakennusalan klusterissa. Tutkimuksessa tunnistetut palveluinnovaatiot vaihtelivat uusista palveluista, komponenteista ja palveluyhdistelmistä, aina yhteistyökuvioiden ja verkostojen kehittämiseen. Tutkimus vahvisti aikaisemmat käsitykset siitä, että palveluinnovaatioihin liittyy harvoin systemaattista toimintaa ja siihen soveltuvia resursseja. Vaikka jossain tapauksissa palveluinnovaatioprosessi lähti käyntiin tarkastelemalla yrityksen strategisia kehittämistarpeita, liiketoimintaympäristön huomioimisella ja systemaattisella ideoiden synnyttämisellä, monet palveluinnovaatiot ilmenivät ilman tietoista pyrkimystä innovoida. Tutkimuksen perusteella havaitut kaksi ääripäätä — tietoinen ja järjestelmällinen pyrkimys palveluinnovaatioihin sekä ”vahingossa” muodostuneet palveluinnovaatiot — tarjoavat

lukuisia näkemyksiä palveluinnovaation muodostumisen syistä. Yksi merkittävimmistä on näkemys asiakkaasta perimmäisenä ajurina palveluinnovaatioille.

Toivonen ja Tuominen erottelevat palveluinnovaatioprosessit niiden muodostumistapojen mukaan *reagoiviksi* (engl. *reactive*) ja *ennakoiviksi* (engl. *proactive*) innovaatioprosesseiksi. Reagoivalla innovaatioprosessilla ymmärretään innovaatioprosessia, joka muodostuu enemmän tai vähemmän jonkin tarpeen pohjilta uudistaa yrityksen toimintoja. Tutkimuksen yritystapauksissa valtaosa innovaatioprosesseista olivat reagoivia ja ne muodostuivat nimenomaan asiakkaiden tarpeiden seurauksena. Ennakoiva innovaatioprosessi puolestaan viittaa enemmän järjestelmälliseen ja tietoiseen innovaatiotoimintaan. Yritystapauksissa tämäntyyppiset innovaatioprosessit lähtivät käyntiin uusien mahdollisuuksien ja ideoiden tunnistamisesta, joita yritys halusi testata. Avainhenkilöiden kunnianhimo nousi näissä tapauksissa merkittävään asemaan. Monet ideat syntyivät päivittäisistä liiketoiminnan toiminnoista sekä vuorovaikutuksesta asiakkaiden ja partnereiden kanssa. Lisäksi ideoiden lähteenä käytettiin seuraavia keinoja: osallistumista seminaareihin, oman toimialan yleistä tarkastelua, systemaattista *benchmarking*-menetelmää (oman toiminnan mittaaminen verrattuna kilpailijoihin ja kansainvälisiin käytäntöihin) sekä konsulttien, valmentajien ja tutkimuskeskuksien hyödyntämistä. (Toivonen & Tuominen 2009 s. 893 – 894)

Toivonen ja Tuominen ryhmittelevät palveluinnovaatioprosessit viiteen eri kategoriaan innovaatioprosessin muodollisuuden ja yhteistyökuvion perusteilla:

1. *Sisäisiä prosesseja ilman spesifistä projektia*. Tähän ryhmään kuuluvat palveluinnovaatiot, jotka syntyvät tarkoituksettomasti ja näistä osa ovat rajatapauksia palveluinnovaation ja jatkuvan mukautumisen välillä.
2. *Sisäisiä innovaatioprojekteja*. Nämä ovat palveluinnovaatioita, jotka muodostuvat projektipohjaisesti yrityksen sisällä. Nämä liittyvät enimmäkseen palvelun tuottamisen kehittämiseen, mutta myös palvelun sisällön kehittäminen tapahtui kyseisellä tavalla. Näiden ongelmana on yleensä se, että päivittäinen liiketoiminta nousee ensisijalle ja innovaatioprojektit saattavat myöhästyä tai jopa jäädä keskeneräisiksi.
3. *Innovaatioprojektit pilotti-asiakkaan kanssa*. Näissä tapauksissa on tyypillistä, että innovoiva yritys on synnyttänyt idean, minkä jälkeen haussa on pilotti-asiakas toimeenpanoa varten. Tämäntyyppinen innovaatioprosessi nähdään myös yleisesti parhaana keinona palveluinnovaatioiden kehittämiseksi, koska asiakkaat toimivat merkittävinä arvioijina ja tiedonantajina prosessin aikana. Lisäksi nämä projektit toimivat

yleensä paremmilla resursseilla ja ovat paremmin johdettuja kuin sisäiset innovaatioprojektit, mikä lisää tämäntyyppisten innovaatioprojektien todennäköisyyttä menestystä.

4. *Asiakasräätelöidyt innovaatioprojektit.* Tämäntyyppiset projektit ovat yleensä asiakkaan aloitteesta käynnistyviä ja niissä pyritään löytämään ratkaisu jollekin asiakkaan ongelmalle. Nämä innovaatioprojektit ovat yleensä kietoutuneet varsinaiseen palvelun toimitusprosessiin ja yleensä palveluntarjoajan sitoumukset kehitystoiminnoille määritellään sopimuksentekovaiheessa. Palveluinnovaatio on näissä tapauksissa tapauskohtaisia, ja jotta niistä saataisiin aitoja innovaatioita laajemmassa merkityksessä, tulisi innovaation olla sovellettavissa myös jatkossa projektin ulkopuolella. Palveluntarjoajalla saattaa olla kuitenkin vaikeuksia palveluinnovaation viemisessä eteenpäin, koska asiakkaiden tarpeet saattavat vaihdella.
5. *Ulkoisesti rahoitetut innovaatioprojektit.* Nämä projektit ovat yleensä tutkimus-orientoituneita ja tähtäävät kehittämään palveluinnovaatioita, jotka ovat hyödyllisiä koko klusterille. Tutkimuksen yritystapauksissa nämä olivat kaikkein muodollisimmat projektit. Yrityskyselyissä yritykset kokivat muodollisuuden positiivisena seikkana, joka johtaa menestyksekkäisiin lopputuloksiin. Projekteihin liittyessä yleensä useampi yritys, yhteistyö saattoi johtaa uusiin ideoihin. Osallistuminen tämäntyyppisiin projekteihin uskotaan myös kohentavan kuvan siitä, että yritys toimii edelläkävijänä alallaan. Nämä projektit eivät kuitenkaan aina johda välittömiin liiketoiminnallisiin hyötyihin, projektien ollessa liian hitaita ja monipuolisia.

Yllä olevat palveluinnovaation eri prosessimallit kuvaavat innovaatiotoiminnan monimuotoisuutta palveluyrityksissä. Huomioitavaa on, että palveluinnovaatio-prosessin aikana prosessityyppi saattaa muuttaa muotoaan. Esimerkiksi palveluinnovaatiot, jotka syntyvät ilman tarkempaa tietoisuutta, voidaan kehittää eteenpäin systemaattisemmalla tavalla. (Toivonen & Tuominen 2009 s. 894 – 895)

2.3.3 Palvelun kehittämisen prosessi (*NSD-prosessi*)

Uuden palvelun kehittäminen, jota vastaa kirjallisuudessa esiintyvä englanninkielinen termi "*new servicedevelopment, NSD*", viittaa uuden palvelutarjonnan kehittämisen kokonaisprosessiin. Edellä mainittu palvelun suunnittelu ja muutkin suunnitteluseikat ovat olennaisia osia palvelun kehittämisprosessia (Johnson *et al.* 2000 s. 5).

Palvelun kehittämisen prosessin kuvaamiseksi löytyy kirjallisuudesta paljon erilaisia ehdotettuja prosessimalleja. Kuvassa 7 esimerkkinä Zeithaml

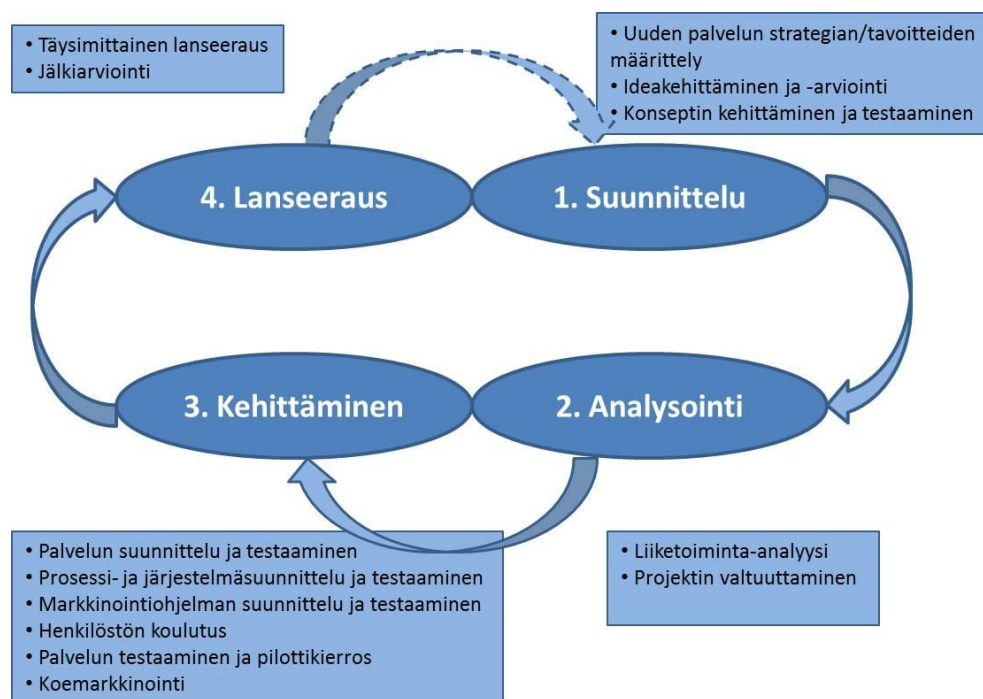
et al.:n (2009) näkemys palvelun innovaatio- ja kehittämisprosessista sekä siihen kuuluvista askeleittain etenevistä vaiheista. Nämä voidaan soveltaa yleisesti ottaen kaikille palveluille. Askeleet ovat rinnastettavissa uuden (fyysisen) tuotteen kehittämisprosessin kanssa, erona on kuitenkin niiden soveltaminen käytännössä. Prosessi on jaettu kahteen osaan: alkuvaiheen suunnitteluun (*engl. front-end planning*) ja käyttöönottovaiheeseen (*engl. implementation*). Alkuvaiheen suunnittelu määrittää mitkä palvelukonseptit tullaan kehittämään, kun taas käyttöönottovaiheessa valmistellaan valitut palvelukonseptit toimeenpanoa varten. Prosessimalli ehdottaa lineaarista kulkua eri vaiheiden järjestyksessä, mutta toisinaan palvelun kehittämisen prosessin nopeuttamiseksi eri vaiheet voidaan limittää ja suorittaa samanaikaisesti, tai jopa jättää väliin. (Zeithaml *et al.* 2009 s. 256–257)



Kuva 7. Palvelun innovaatio- ja kehittämisprosessi, lineaarinen prosessimalli (vrt. Zeithaml *et al.* 2009 s. 257)

Johnson *et al.* (2000) puolestaan näkevät uuden palvelun kehittämisen prosessin olevan luonteeltaan hyvinkin syklinen. He karttavat lineaarista

näkemyistä prosessille, koska uuden palvelun kehittämisen prosessi saattaa olla hyvinkin iteratiivinen. Prosessi kuvaa suunnittelun ja toimeenpanon kehityskulkua ja jossain tapauksissa jopa niiden yhtymistä keskenään. Tässä prosessimallissa koostuvatkin suunnittelu- ja toimeenpanovaiheet. Suunnitteluvaihe koostuu suunnittelusta ja analysoinnista, jota seuraa toimeenpanovaihe, joka sisältää kehittämisen ja lanseerauksen (Kuva 8). (Johnson *et al.* s. 17–19)



Kuva 8. Palvelun kehittämisen syklinen prosessimalli (vrt. Johnson *et al.* 2000 s. 18)

Sen lisäksi, että NSD-prosessi vaatii organisaatiolta järjestelmällistä ja ohjattua työskentelyä, voidaan myös asiakkaat tuoda mukaan prosessiin. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa mielletään käyttökelpoiseksi työkaluksi kehitettäessä menestyksekkäitä uusia palveluja. Edut liittyvät etenkin idean synnyttämisprosessin vauhdittamiseen, asiakasarvon menestyksekkäämpään luomiseen ja palveluinnovaation kokonaisprosessin parempaan hallintaan yrityksen sisällä. Käytännössä näitä etuja on kuitenkin hyödynnetty heikosti, ja yleisesti ottaen yritykset ovat vastahakoisia tuomaan itsensä ilmi asiakkaille, koska he mieltävät, että kyseinen menettelytapa lisää ainoastaan kustannuksia ja riskejä. (Alan 2009 s. 15 – 18)

Empiiristen tutkimusten pohjalta on havaittu, että tuomalla asiakkaita mukaan uuden palvelun kehittämisprosessiin voidaan saavuttaa lukuisia hyötyjä. Merkittävimmät ovat seuraavat (Alan 2009 s. 15–18):

- *Ylivoimainen ja erilaistunut palvelu.* Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa mahdollistaa erilaistuneen uuden palvelun kehittämisen. Palveluun voidaan paremmin lisätä ainutlaatuisia hyötyjä sekä palveluiden tarjoama asiakasarvo voidaan paremmin tunnistaa asiakasyhteistyöllä. Etenkin kun nykypäivänä asiakkaat ovat hienostuneimpia palveluiden suhteen ja vaativat uusista palveluista ylivoimaista arvoa.
- *Nopeampi läpimenoaika uuden palvelun kehittämisprosessille.* Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa voi lyhentää uuden palvelun kehittämisprosessin kokonaiskestoa, johon sisältyy myös aika, joka kuluu palvelun saattamisessa markkinoille (engl. "time to market"). Ajatuksena on, että asiakkaita voidaan hyödyntää viimeisimpien ja tämänhetkisten preferenssien ja tarpeiden selvittämiseksi. Tämä poistaa myös mahdollisesti tarpeen viimehetkisten palvelun modifioinneista, sillä asiakastietoa voidaan kerätä samanaikaisesti kehittämisprosessin edetessä.
- *Nopeampi levittäytyminen.* Asiakkaiden osallistuminen uuden palvelun kehittämisprosessiin mahdollistaa palveluinnovaation nopeamman levittäytymisen. Toisin sanoen voidaan kiihdyttää markkinoiden omaksumista uudesta palvelusta (engl. "time to acceptance"). Yksi perustelu tälle väittämälle on, että asiakas vuorovaikutuksen ansiosta oppii ja omaksuu nopeammin uuden palvelun ja siihen liittyvät muut ominaisuudet. Tämän seurauksena uusi palvelu yleistyy markkinoilla helpommin.
- *Pitkäaikaiset suhteet.* Asiakkaiden ottaminen mukaan uuden palvelun kehittämisprosessiin auttaa yrityksiä asiakasuskollisuuden saavuttamisessa, sillä se vahvistaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta. Lisäksi tämä voidaan nähdä PR-harjoituksena, jossa esimerkiksi asiakas kokee itsensä tulleen kuunnelluksi ja päättää tämän johdosta ostaa palvelun tai parhaimmassa tapauksessa jopa mainostaa sitä muille asiakkaille.

2.3.4 Palvelun suunnittelu

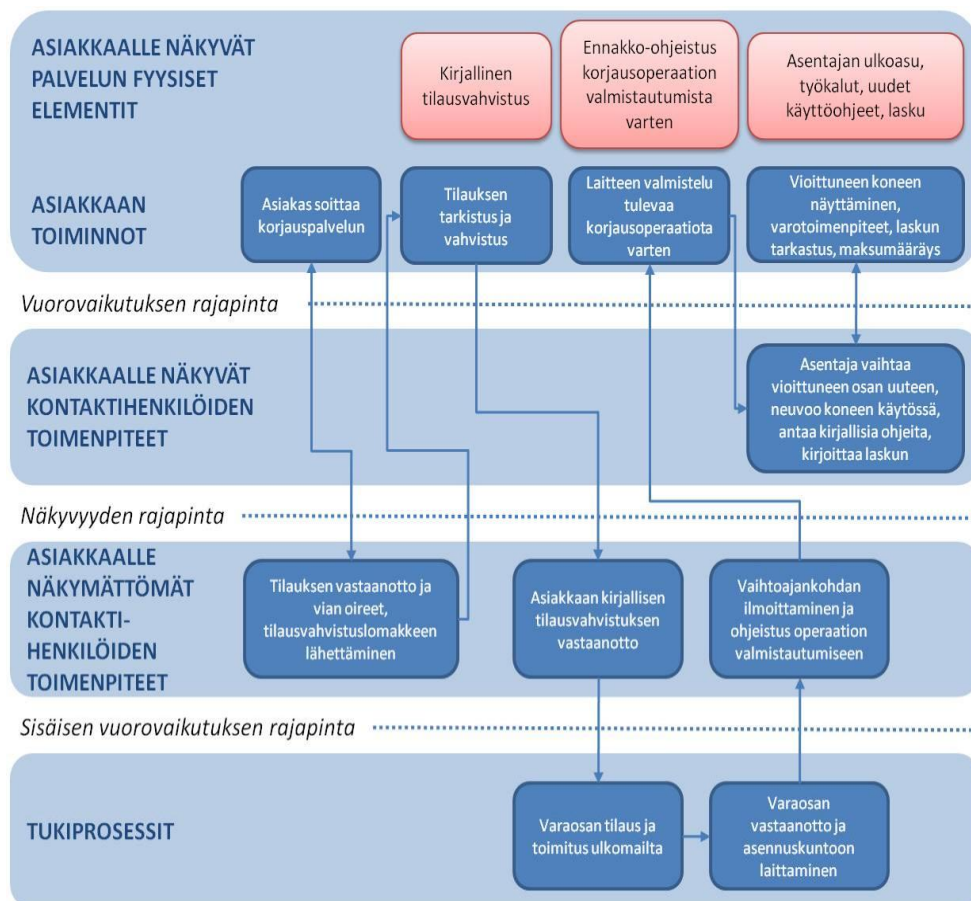
Edellisessä alaluvussa nousi esille käsite *palvelun suunnittelu*, joka toimii olennaisena osana uuden palvelun kehittämisen kokonaisprosessissa (NSD-prosessissa). Palvelun suunnittelu viittaa englanninkieliseen termiin "*service design*", ja se käsittää palveluun liittyvien eri toimintojen yksityiskohtaista rakennetta ja operationaalisten toimintojen integroimista yrityksen strategiaan (Johnson *et al.* 2000 s. 5). Edvardsson (2000) puolestaan näkee, että palvelun suunnitteluun liittyy kolme eri osa-aluetta: palvelukonseptin suunnittelu, palvelujärjestelmän suunnittelu ja palveluprosessin suunnittelu. Palvelun suunnittelun tarkoitus on nimenomaan kuvata miten ideasta kehitetään lopullinen palveluprosessi (Edvardsson 2000 s. 120; Kinnunen 2001 s. 63). Kuten Kinnusen (2001) aikaisemmasta määri-

telmästä tuli esille, palvelun suunnittelun aikana suunnitelmat liittyen tuotettavaan palveluun konkretisoituvat implemointitasolle.

Yleinen kompastuskivi palvelun kehittämisessä ja palveluinnovaatiossa on nimenomaan palvelun kokonaisvaltaissa kuvauksessa. Kuten aikaisemmin todettiin, vaikeuksia ilmenee esimerkiksi palvelukonseptin pukemisessa sanoiksi. Onnistuminen tässä asiassa on avain palvelun spesifikaatioiden yhteensovittamisessa asiakkaiden tarpeiden kanssa. Yksi keino kuvata palvelun suunnittelua ja määritellä luonteeltaan aineetonta palveluprosessia on *palvelun blueprintin*(engl. *service blueprint*) avulla. (Zeithaml *et al.* 2009 s. 264–265)

G. Lynn Shostack esitti kyseisen menetelmän perusajatukset julkaisuisaan vuosina 1982 ja 1984. Hänen lähtökohtanaan oli, että palveluille on välttämätöntä luoda yksityiskohtainen kuvaus, koska epäonnistuneiden palveluiden ongelmat kiteytyvät nimenomaan siihen, että palvelu on heikosti määritelty ja suunnittelu on puutteellista. Tämä luo tarpeen palvelun systemaattiselle suunnittelulle, eli palvelun blueprint-menetelmälle. Kyseisellä keinollapalvelua voidaan tehokkaammin suunnitella, johtaa ja modifioida (Shostack 1982 s. 55 & 62). Palvelun blueprint mahdollistaa yhtenäisemmän käsityksen palvelusta, vaivattomamman palvelun vianmäärityksen, ja sen avulla myös palvelun epäonnistumisen riski pienentyy. Lisäksi Shostacknostaa esille, että yritykset jotka noudattavat suunnitteluperiaatteita kehittäessään palveluja ovat todennäköisiä menestyjiä markkinoilla ja ennen kaikkea taipuvaisia kasvuun (Shostack 1984 s. 134 & 139).

Palvelun blueprint on prosessikaavio, jossa kuvataan palveluprosessin etenemistä ja siihen liittyviä toimenpiteitä ja osallistujia. Tavaroiden, laitteiden, tietojärjestelmien ja rakennusten kehittämisessä on itsetäanselvyyys, että suunnitteilla olevasta tuotteesta tehdään hyvin yksityiskohtaiset suunnitelmat ja kuvaukset. Sitä vastoin palvelujen kehittämisessä on tavallista, että konkreettiset spesifikaatiot ja tarkat prosessikuvaukset jäävät puuttumaan. Palvelun blueprintin avulla palvelu kuvataan objektiivisesti sellaisella tavalla, että kaikki osapuolet; asiakkaat, henkilöstö ja johtohenkilöt saavat yhtenäisen käsityksen kyseessä olevasta palvelusta. Palvelun blueprintillä havainnollistetaan palveluprosessi sen kokonaisuudessaan sisältäen asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palveluun liittyvät fyysiset tekijät. Kuvassa 9 havainnollistetaan palvelun blueprint ja sen osakomponentit, esimerkkinä korjauspalvelun palveluprosessi. (Zeithaml 2009 *et al.* s. 264–265; Ojasalo & Ojasalo 2008 s. 220–221)



Kuva 9. Korjauspalvelun blueprint (Ojasalo & Ojasalo 2009 s. 221)

Palvelun blueprintin rakentaminen etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti (Zeithaml *et al.* 2009 s. 271–274; Ojasalo & Ojasalo 2008 s. 223–225):

1. *Identifioidaan blueprintin kohteeksi otettava palveluprosessi.* Blueprinttejä voidaan kehittää palvelukonseptin eri tasoille, eli niistä voidaan tehdä enemmän tai vähemmän yksityiskohtaisia. Kuvassa 9 käytetty esimerkki on palvelun/palvelukonseptin blueprint hyvin yleisellä tasolla, yksittäisiä osaprosesseja voitaisiin edelleen tarkastella erikseen ja luoda niille vielä omat blueprinttinsä.
2. *Identifioidaan asiakas tai asiakassegmentti.* Perustelut asiakassegmentoinnista liittyvät siihen tosiasiaan, että asiakkaiden tarpeet vaihtelevat. Joten myös kehitettävät palveluprosessit ja blueprintit on syytä tehdä asiakassegmenttikohdaisesti. Suunnittelun ollessa vielä yleisellä tai konseptitasolla on mahdollista olla huomioimatta eri asiakassegmenttejä ja käsitellä kaikkia asiakkaita yhdellä blueprintillä, mutta tietojen ja suunnitelmien tarkentuessa on järkevää ja suotuisaa tehdä blueprintit erikseen kullekin asiakassegmentille.
3. *Kartoitetaan prosessi asiakkaan näkökulmasta.* Tässä vaiheessa kartoitetaan kaikki asiakkaan tekemät toiminnot ja valinnat hänen ostaessaan,

kuluttaessaan tai arvioidessaan palvelua. Tämän avulla saadaan selville ne olennaiset osaprosessit, jossa asiakas on osallinen ja jotka vaativat erityishuomiota. Palvelun suunnittelussa on syytä panostaa etenkin näihin osaprosesseihin ja välttää liiallinen fokuksituminen toimintoihin ja prosesseihin, joilla ei ole vaikutusta asiakkaaseen. Tämä vaihe voi olla jokseenkin työläs ja vaatia itseltään osallistumista prosessiin, asiakkaiden mukana olemista ja yleisestikin tarkkaa havainnointia.

4. *Kartoitetaan prosessissa tapahtuvat toiminnot.* Tähän sisältyvät asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toiminnot, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot sekä mahdolliset teknologiaa hyödyntävät toiminnot. Ensimmäisenä on piirtää vuorovaikutuksen ja näkyvyyden rajapinnat, minkä jälkeen palveluprosessia tarkastellaan kontaktihenkilön näkökulmasta. Tässä yhteydessä erotetaan myös näkyvät ja näkymättömät toiminnot toisistaan. Jos kyseessä on jo olemassa oleva palvelu, tässä vaiheessa haastatellaan asiakaskontaktissa olevia työntekijöitä ja selvitetään heidän menettelytapojaan. Jos asiakas ei ole kontaktissa palveluorganisaation henkilöiden kanssa ja vuorovaikutus tapahtuu teknologian välityksellä, voidaan asiakkaalle näkyvien kontaktihenkilöiden toimien sijasta puhua *teknologia-vuorovaikutuksesta*. Jos asiakkaalla on vuorovaikutusta sekä ihmisten että teknologian kanssa, erotellaan ne toisistaan ja käsitellään kummatkin toiminnot erillisinä osalueina.
5. *Yhdistetään asiakaskontaktien toiminnot tarvittaviin tukitoimintoihin.* Tässä vaiheessa aloitetaan piirtämällä sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta ja identifioidaan asiakasvuorovaikutuksen toimintojen ja niitä tukevien toimintojen yhteydet. Tämän seurauksena eri toimintojen suorat ja epäsuorat vaikutukset asiakkaalle tulevat esille. Erilaisten sisäisten toimintojen tärkeys nousee esille, kun kaaviossa nähdään niiden yhteydet asiakkaaseen. Sen lisäksi kaavio voi paljastaa joidenkin toimintojen tarpeettomuuden, mikäli ne ovat irrallisia asiakaskäytön suhteen.
6. *Lisätään fyysiset elementit jokaiseen asiakkaan toimintoon.* Lopuksi blueprinttiin lisätään kaikki havaittavissa olevat oleelliset fyysiset elementit. Nämä ovat ne aineelliset objektit, jotka asiakas näkee tai vastaanottaa palveluprosessin eri vaiheissa.

Palvelun blueprintin erikoispiirre on nimenomaan se, että sillä korostetaan asiakkaan roolia palveluprosessissa. Tästä syystä palvelun blueprint tarjoaa hyödyllisen työkalun palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Sen avulla voidaan paljastaa palveluprosessin kriittisiä kohtia, jotka kaipaavat kehittämistä ja tarkkailua. Esimerkiksi vuorovaikutuksen rajapinta havainnollistaa miten asiakas kokee palvelun laadun, kun taas näkyvyyden rajapinnalla

voidaan puolestaan erotella mitä asiakkaan tulee nähdä palvelusta ja mitä ei. Palvelun blueprintillä voidaan siis tehdä palvelukonseptin yksityiskohdista suunnittelua ja analysointia sekä tehdä tarvittavia muutoksia ja toimenpidesuunnitelmia palvelun käyttöönottoa varten (*Ojasalo & Ojasalo 2008 s. 225*). Palvelun blueprintin hyötyihin lukeutuvat muun muassa seuraavat seikat: se luo pohjan palveluinnovaatiolle, sillä voidaan tunnistaa eri osapuolten roolit ja toimintojen, ihmisten ja organisaatioiden välisiä riippuvuuksia, sen avulla voidaan helpottaa strategisia ja taktisia innovaatioita, sillä voidaan paremmin suunnitella "*moment of truth*"-kohtaamisia asiakkaan näkökulmasta, sitä voidaan hyödyntää palvelun kilpailukykyisen asemoinnin havainnollistamiseen ja sen avulla voidaan paremmin ymmärtää ihanteellinen asiakkaan kokemus palvelusta (*Zeithaml 2009 s. 270*).

Bitner et al. (2008) ovat empiirisen tarkastelun myötä osoittaneet, että palveluliiketoimintaa harjoittavat yritykset, jotka ovat noudattaneet palvelun blueprint-menetelmää, ovat yltäneet menestyksekkäästi erilaisiin palveluinnovaatioihin ja palvelun parannuksiin. Olennaisin oivallus on, että palvelun blueprint toimii yhteisenä alustana kaikille — asiakkaille, työntekijöille ja johtohenkilöille — palveluinnovaatioprosessiin osallistumiseen. Palvelun blueprint tarjoaa yhteisen pohjan keskustelulle uuden palvelun kehittämisessä ja palvelun parantamisessa ("kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa"). Lisäksi keskeistä palvelun blueprintillä on sen asiakaslähtöinen luonne ja se keskittyyetenkin asiakkaan osallistumiseen palveluprosessiin. Esimerkiksi yhdessä yritystapauksessa oli palvelun blueprintillä onnistuttu muuttamaan syvällisesti yrityksen noudattamia käytäntöjä toimimaan asiakaslähtöisesti yrityksessä kauttaaltaan. Toisessa yritystapauksessa blueprint-menetelmä oli puolestaan toiminut hyödyllisenä dokumentointityökaluna menneistä menestykseikkäistä palveluinnovaatioista. Ideana oli kartoittaa kaikki menneet opettavaiset kokemukset ja kodifioida nämä blueprint-dokumenttiin, jotta näitä voisi hyödyntää tulevaisuudessa sekä mahdollisesti nopeuttamaan ja helpottamaan yrityksen tulevaa palveluinnovaatio-työskentelyä. (*Bitner et al. 2008s. 87 – 89*)

2.3.5 Konseptisuunnittelu

Kokkonen et al. (2005) määrittelevät konseptisuunnittelun, eli konseptoinnin, siten että se jakautuu kahteen eri osa-alueeseen: (1) erillisiin konseptisuunnitteluhankkeisiin, joissa tuotetaan jonkinlaisia konseptituotteita, (2) ja toisaalta tuotekehitysprojektiin sisältyvään konseptisuunnitteluun (*Kuva 10*). Ensimmäinen osa-alue viittaa siis johonkin tuotettavaan tuotekonseptiin, joka tässä merkityksessä voi tarkoittaa jotain fyysistä tuotetta tai aineetonta palvelua. Eli yrityksen tarjoama tuote voi olla jokin aineellinen tavara tai aineeton palvelu. Toinen osa-alue viittaa tuotekehitysprojekteissa esiin-

tyviin *osakonsepteihin*, jotka voivat liittyä esimerkiksi vaihtoehtoisten teknisten ratkaisujen valintaan tai tuotteen visuaaliseen ilmeeseen. Tässä alaluvussa tarkastellaan tarkemmin ensin mainittua osa-aluetta, eli kokovaltaisen (palvelu)konseptin kehittämisprosessia. (Kokkonen *et al.* s. 16 – 17)



Kuva 10. Konseptisuunnittelun osa-alueet. (vrt. Kokkonen *et al.* 2005 s. 16)

Kokkonen *et al.* näkevät, että konseptisuunnittelu ja konseptin kehittäminen voidaan jakaa neljään eri kategoriaan, jossa jaotteluperuste on aikaperspektiivi, eli miten pitkälle tulevaisuuteentuotekonseptoinnilla tähdätään. Nämä kategoriat ovat: (1) *Ratkaiseva konseptointi*, (2) *Määrittelevä konseptointi*, (3) *Kehittävä konseptointi* ja (4) *Visioiva konsepti*. Kaksi ensimmäistä, ratkaiseva ja määrittelevä konseptointi liittyvät suoraan tuotekehitysprojektiin, kun puolestaan kaksi viimeisintä, kehittävä ja visioiva konseptointi, liittyvät tulevaisuuteen ja eivät välttämättä suoraan johda kaupallisen tuotteen kehittämiseen (Kuva 11). (Kokkonen *et al.* s. 17)



Kuva 11. Teoreettinen malli konseptoinnin kategorioista, lisäksi toimenpiteet markkinoinnin ja teknologian näkökulmista (vrt. Kokkonen *et al.* 2005 s. 20)

Visioivalla konseptoinnilla pyrkimyksenä on kartoittaa tulevaisuuden tuotemahdollisuuksia ja tulevaisuuden tuotekonsepteja voidaan hyödyntää myös yrityksen strategisen suunnittelun apuvälineenä. Teknologian näkökulmasta käytettävä teknologia ei konseptoinnin hetkellä vielä ole olemassa tai äärimmäisissä tapauksissa siitä ei vielä tiedetä mitään. (Kokkonen *et al.* 2005 s. 17 – 18)

Kehittävällä konseptoinnilla voidaan esimerkiksi tutkia lupaavia teknologioita ja uusia potentiaalisia markkinoita sekä tunnistella nousevien käyttäjätarpeiden luomia mahdollisuuksia. Tämän tyyppisessä konseptoinnissa ero käytettävän teknologian ja markkinoiden suhteen saattaa olla hyvinkin suuri. Toisaalta teknologia ja markkinat voivat jo olla olemassa, mutta lanseerauksen viivästymiseen saattaa olla muitakin syitä. Esimerkiksi kuluttajamarkkinat eivät ole valmiita omaksumaan tuotetta, lainsäädäntö tai patentointiseikat saattavat estää tuotteen käyttöönoton, tai tuote ei muuten vain vielä sovi yrityksen tuotestrategiaan. (Kokkonen *et al.* 2005 s. 18)

Määrittelevä konseptointi tulee ajankohtaiseksi ennen varsinaista tuotekehityksen aloittamista, jolloin tulee myös tehdä selkeä ja kokonaisvaltainen määrittely kehitteillä olevasta tuotteesta (engl. *mission statement*). Tässä yhteydessä tarvitaan määritteleviä konsepteja, joilla hahmotellaan vaihtoehtoisia tuotteen kokonaisratkaisuja. Tapauksesta riippuen määrittelevä konseptointi voidaan nähdä tuotekehitysprojektin osavaiheena tai erillisenä kokonaisuutena ennen tuotekehitysprojektin alkua. Määrittelevällä konseptoinnilla havainnollistetaan tuotepiirteet ja ominaisuudet, mutta ei vielä sitouduta yksittäisen konseptin toteuttamiseen. Tiedossa on kuitenkin se, että jokin määrittelevistä konsepteista tullaan valitsemaan jatkokehitystä varten. (Kokkonen *et al.* 2005 s. 19)

Tuotekehitysprosessiin voidaan ryhtyä kun määrittelevä konsepti on valmis, ja sen pohjalta voidaan aloittaa yksityiskohtaisempi konseptisuunnittelu, jota kutsutaan *ratkaisevaksi konseptoinniksi*. Tuotekehitysprosessin sisällä tapahtuvaa konseptisuunnittelua voidaan myös kutsua ratkaisevaksi konseptisuunnitteluksi sen luonteenpiirteen mukaisesti. Tuotteen kehittämisessä konseptia tarvitaan tuotteen kokonaisratkaisuja haettaessa, mutta myös esimerkiksi teknisiä ja muotoilullisia seikkoja tarkennettaessa. (Kokkonen *et al.* 2005 s. 19)

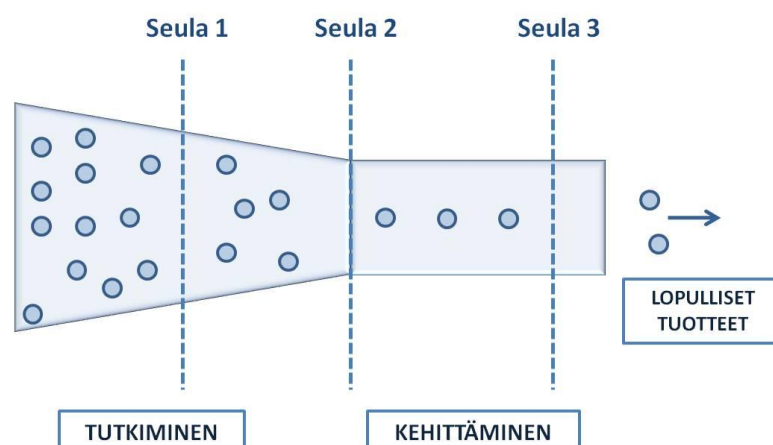
2.3.6 Palvelukonseptin suunnittelu ja kehittäminen

Kuten palvelukonseptin eri määritelmistä tuli ilmi, palvelukonseptilla selkeytetään asiakkaan tarpeet ja määritetään millaisilla keinoilla nämä pyritään tyydyttämään, eli minkälaisia palveluja pitää tarjota. Tästä syystä palvelukonseptin suunnitteluvaiheen ensitehtävänä on suorittaa analysointi asiakkaiden tarpeista ja täsmentää palvelun sisältöä. Tähän vaiheeseen on

syytä sisällyttää etulinjan työntekijät, jotka ovat asiakkaiden kanssa suoraan tekemisissä ja omaavat tietoa asiakkaiden tottumuksista ja tarpeista, mukaan palvelukonseptin suunnitteluun. Lisäksi tässä vaiheessa on keskeistä, että myös asiakas otetaan mukaan suunnitteluvaiheeseen. Tällä tavoin voidaan asiakkaiden kautta tarkemmin selvittää heidän tarpeensa. On kuitenkin otettava huomioon, että asiakkaat eivät välttämättä aina itsekään osaa määritellä tarpeitaan. Tällöin yrityksen on osattava vastata eksplisiittisten tarpeiden lisäksi asiakkaiden piileviin tarpeisiin. (Edvardsson2000s. 120–121)

Palvelukonseptin määrittäminen ja kehittäminen on olennainen vaihe palvelun kehittämisen kokonaisprosessissa (NSD). Kyseinen vaihe sijoittuu prosessimallin alkuvaiheisiin, eli sumeaa alkupään suunnitteluun ("fuzzy-front-end") (Kuva 7 & Kuva 8). Olennainen piirre on, että palvelukonsepti pohjautuu ideaan ja palvelukonsepti kehitetään valikoidun idean varalle. Idean jalostaminen konseptiksi edellyttää, että idea on yhteensopivasekä yrityksen liiketoimintastrategian että uuden palvelun strategian kanssa, ja mikäli nämä kriteerit täyttyvät palveluideaa ryhdytään kehittämään palvelukonseptiksi (Zeithamlet *al.* s. 260–261).

Ideaseulontaprosessia voidaan kuvata Wheelwrightin ja Clarkin (1992) kehittämällä *suppiloprosessimallilla* (engl. *The Development Funnel*). Pääperiaatteena on, että uuden tuotteen kehittämisessä alkuvaiheessa on suuri joukko ideoita uuden tuotteen kehittämiseksi. Nämä kulkevat "kehityssuppilon" läpi, jossa houkuttelevimmat ideat valikoidaan eri seulojen läpi tarkempia kehitystoimenpiteitä varten. Parhaimmat ideat jalostetaan tuotekonsepteiksi ja lopulta kaupallistettaviksi tuotteiksi (Kuva 1). (Wheelwright & Clark 1992 s. 111–113)



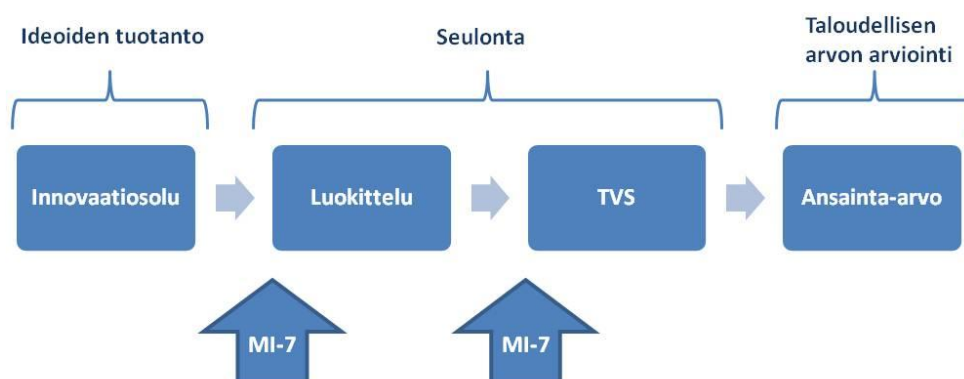
Kuva 12. Ideasta kaupalliseksi tuotteeksi, *suppiloprosessi*. (vrt. Wheelwright & Clark 1992 s. 112 & 119)

Ideaseulontavaiheen jälkeen seuraavat palvelukonseptin *kehittämisen* (engl. *concept development*) ja *testaamisen* (engl. *concept testing*) vaiheet. Palvelukonseptin kehittämisen vaiheessa ideaseulonnan valikoidut ideat viedään eteenpäin jatkokehitystoimenpiteitä varten, jotka muokkaavat ideat täysimittaisiksi palvelukonsepteiksi. Tässä yhteydessä palvelukonsepti on kuvaus potentiaalisesta uudesta palvelusta. Palvelukonsepti voisi esimerkiksi olla kuvaus ongelmasta jota palvelulla pyritään ratkaisemaan, syyt miksi palvelua tarjotaan, karkean tason kuvaus palvelun ominaisuuksista ja hyödyistä sekä perustelut palvelun käyttämiselle tai ostamiselle. Palvelukonseptin testaamisen vaihe puolestaan pitää sisällään kehitettyjen palvelukonseptien arvioimisen kohdeasiakasryhmiltä saatujen reaktioiden ja palautteiden perusteella. Palvelukonseptin testaaminen voidaan suorittaa tarkastelemalla kolmea seuraavaa pääkohtaa testin sisällössä: (1) ymmärtääkö kohdeasiakas ehdotetun palvelun idean, (2) reagoiko kohdeasiakas siihen suopeasti ja (3) mieltääkö kohdeasiakas potentiaalisen palvelun myönteiseksi ja näkeekö hän, että se tyydyttää jonkun tyydyttämättömän tarpeen. (Cowell 1988 s. 301; Scheuning 1989 s. 31–32)

Rekola & Rekola (2003) kuvaavat palvelukeskeisten tuotteiden konseptointiprosessinkoostuvan kolmesta keskeisestä tapahtumasta: (1) laadukkaiden ideoiden tuottaminen, (2) ideoista parhaiden seulominen esiin ja (3) ideoiden taloudellisen arvon estimointi (*Kuva 13*). Lisäksi he ovat kehittäneet työkaluja, joiden tarkoituksena on tukea kutakin tapahtumaa. Nämä ovat (Rekola & Rekola 2003 s. 44, 102–112):

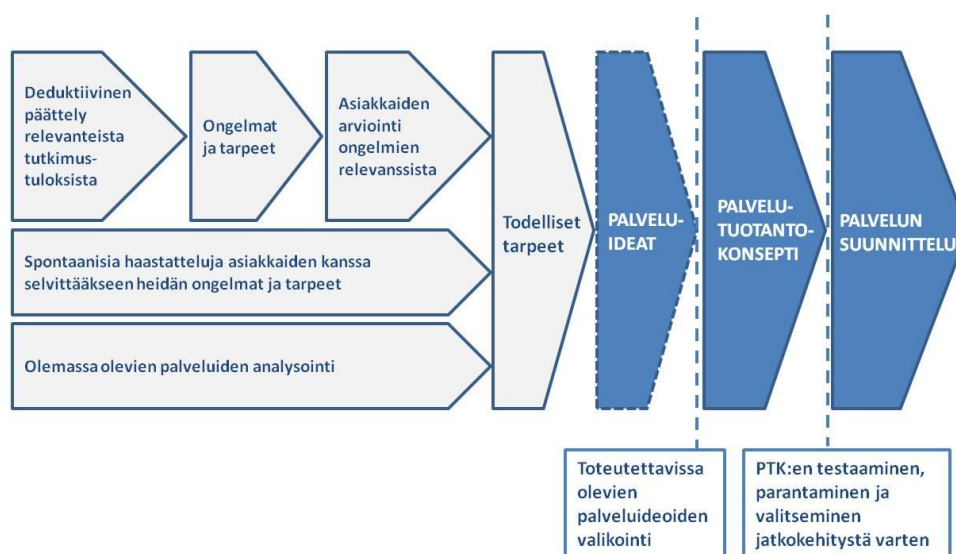
- Innovaatiosolu. Tämä on menetelmä, joka on kehitetty laadukkaiden ja kestävien ideoiden synnyttämiseen. Pääperiaatteena on, että se koostuu 5–6 henkilöstä, potentiaalisista asiakkaista ja puolueettomalla moderaattorilla, joka ohjaa systemaattisesti ideoiden synnyttämistä ja menetelmän systematiikkaa.
- Luokittelu ja TVS (Transformation, Value, Success). Luokittelua varten kehitetty menetelmä, jossa ideat luokitellaan niiden tuottojen ja riskien perusteella. TVS-menetelmä mittaa palveluideoiden kykyä viedä yritystä kohti menestyksestä palveluliiketoimintaa (*Transformation*), tuottaa yritykselle arvoa (*Value*) ja yrityksen mahdollisuutta osallistua palvelutuoteidean toteuttamisessa (*Success*).
- Laskentamalli ansaintalogiikoiden vertailuun. Malli selvittää ja vertailee erilaisten ansaintalogiikkavaihtoehtojen keskinäistä paremmuutta.
- MI-7 palvelukeskeisten tuoteideoiden täsmällistämiseen seulonnan eri vaiheissa. MI-7-ryhmyömenetelmällä palveluideoita täsmennetään seitsemästä eri näkökulmasta: mitä myydään, mille asiakkaalle myy-

dään, miksi se tuottaa arvoa, milloin se tuottaa arvoa, miten se tuotetaan, missä sitä tuotetaan ja mistä sitä saa.



Kuva 13. Konseptointiprosessi. (vrt. Rekola & Rekola 2003 s. 44)

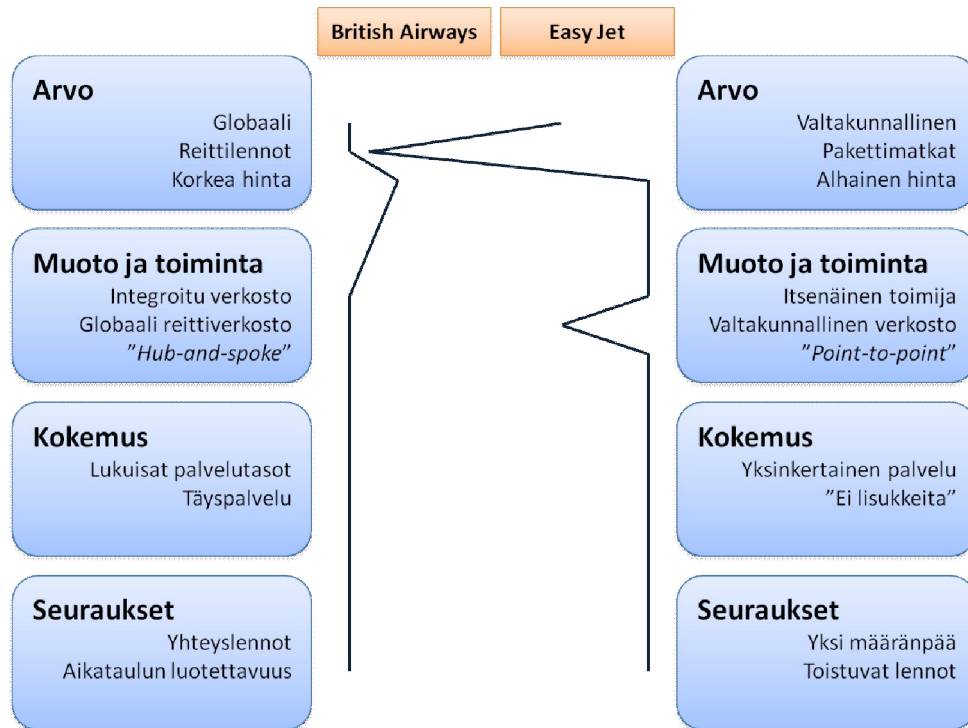
Kinnunen (2010) käyttää samankaltaista jalostamistyyppistä lähestymistapaa palvelukonseptikehittämisen vaiheen kuvaamiseksi. Kuten aikaisemmin tuli esille, hän käyttää palvelukonseptikäsitteen sijasta palvelutuotantokonsepti-käsitettä, joka tässä oletetaan tarkoittavan samaa asiaa. *Kuvassa 14* ilmenee Kinnusen näkemys siitä miten palveluideoita synnytetään sekä millä tavallapalvelukonsepteja kehitetään. (Kinnunen 2001 s. 81)



Kuva 14. Kinnusen analyyttinen malli palveluideoiden synnyttämiseen ja palvelutuotantokonseptien kehittämiseen. (vrt. Kinnunen 2001 s. 81)

Clark *et al.* (2000) ovat kehittäneet työkalun, jolla organisaatiot voivat profiloida palvelukonseptejaan. Tämä helpottaa palvelukonseptin suunnittelu-työtä ja funktionaalisia yhteensopimattomuuksia voidaan myös helpommin käsitellä. Clarkin *et al.* kehittämässä menetelmässä palvelukonseptin avain-elementit kuten esimerkiksi arvo (*engl. value*), muoto ja toiminta (*engl.*

form and function), kokemus (*engl. experience*) ja seuraukset (*engl. outcome*) ovat tarkastelun kohteena ja näitä käytetään vertailtaessa eri organisaatioiden palvelukonsepteja keskenään. Esimerkiksi kahden hyvin toisistaan eroavien lentoyhtiöiden (toinen ”täyden palvelun” lentoyhtiö ja toinen ”halpalentoyhtiö”), *British Airways* ja *Easy Jet*, palvelukonsepteja voidaan vertailla keskenään profiloimalla ja asettamalla ne rinnakkain (Kuva 15). (Clark *et al.* 2000 s. 79–80)



Kuva 15. Palvelukonseptien profilointi, vertailussa kahden lentoyhtiön palvelukonseptit. (vrt. Clark *et al.* 2000 s. 80)

Kuten yllä oleva esimerkki osoittaa, palvelukonseptien visuaalisella profiloinnilla voidaan saavuttaa seuraavanlaisia tuloksia (Clark *et al.* 2000 s. 81):

- Sillä voidaan selkeyttää palvelukonsepti ja sen avulla saadaan palvelukonseptista yksinkertaistettu visuaalinen kuvaus,
- se helpottaa toimialan eri palveluntarjoajien palveluiden vertailua ja se korostaa keskeisiä eroja palveluissa ja palvelukonsepteissa,
- se testaa palvelukonseptien yhtenäisyyttä,
- se tarjoaa mahdollisuuden palvelun perusolemuksen jakamiselle ja tiedostamiselle.

Uuden palvelukonseptin määrittäminen ja pukeminen sanoiksi voi olla haastavaa, etenkin kun kyseessä on jokin uusi palvelu ja palvelulta puuttuvat selkeät standardit. Palvelukonseptin määrittelyyn sisältyy eri osapuolia ja luonnollista on, että kaikille muodostuu oma käsitys palvelukonseptista.

Tavallista on, että lopullinen yksimielinen määritelmä tuotettavalle palvelukonseptille muodostuu vasta monien iteraatiokierrosten tuloksena. Selkeän palvelukonseptin muodostamisen jälkeen on tärkeää muodostaa kuvaus palvelusta ja sen spesifisistä ominaisuuksista, ja sen jälkeen arvioida asiakkaiden ja työntekijöiden ensipalautteet palvelukonseptista. Näiden vaiheiden tarkoituksena on kuvata ongelmaa, joka palvelulla pyritään ratkaisemaan, syyt miksi palvelua tarjotaan, tuotteistaa palveluprosessi ja sen hyödyt, kuvata asiakkaiden ja työntekijöiden eri roolit sekä antaa perustelut palvelun ostamiseksi. Tämän jälkeen palvelukonsepti arvioidaan asiakkaiden ja työntekijöiden näkemysten pohjalta, ja selvitetään ymmärtävätkö he idean ehdotetusta palvelusta, mieltävät palvelukonseptin tarpeelliseksi ja suopeaksi sekä tyydyttääkö palvelukonsepti jonkinlaisen tyydyttämättömän tarpeen. (Zeithaml et al. s. 260 – 261)

3 ASUMISEN PALVELUKONSEPTIT – NYKYTILAN KARTOITUS

3.1 Taustaa ja selvennyksiä

Ennen varsinaista kartoitusta asumisen palveluista ja palvelukonsepteista on tarkoituksenmukaista selvittää minkälaisia palveluita voidaan kytkeä asumiseen ja millaiset ovat asumisen palveluiden kehitysnäkymät. Tässä yhteydessä tarkastellaan millä tavalla asumiseen liittyviä palveluja on ryhmitelty aikaisempien määritelmien mukaan.

3.1.1 RAKLI:n kiinteistöliiketoiminnan määrittelemät asumisen palvelut

Aluksi tarkastellaan RAKLI:n kiinteistöliiketoiminnan sanakirjan määritelmiä eri palveluille, jotka voidaan kytkeä asuinkiinteistöön ja asumiseen. Nämä ovat (RAKLI 2001 s. 23–24):

1. *Käyttäjäpalvelut (engl.userservices)*. Näillä ymmärretään kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjille suunnatut palvelut. Nämä ovat mm. turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut ja muut tukipalvelut.
2. *Asukaspalvelut (engl.housingservices)*. Nämä ovat asukkaille suunnatut *käyttäjäpalvelut* asumisyhteisössä.
3. *Tilapalvelut (engl.facilityservices)*. Tilojen ominaisuuksiin kohdistuvat ja käyttäjän toimintaa tukevat palvelut. Nämä sisältävät erilaisia *käyttäjä-* ja *kiinteistöpalveluja*, joiden sisältö sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa. Synonyymina käytetään yleensä *toimitilapalvelut*, mutta käsitteiden rajaukset kuitenkin määräytyvät hieman eri tavalla.
4. *Kiinteistöpalvelut (engl.facilityservices)*. Nämä ovat palveluita, jotka kohdistuvat kiinteistön ylläpitoon. Kiinteistöpalvelut voidaan edelleen jakaa kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin.

3.1.2 Asumisen ja asuntoon liittyvät palvelut

Seuraavaksi tarkastellaan Junnosen ja Kärnän(2005) jaottelua asumiseen ja asuntoon liittyvistä palveluista. He näkevät, että asunto tarjoaa asukkaalle perusedellytyksen asumisen laadulle ja asukastarpeille. Asumiseen liitty-

vien palveluiden avulla asumisen laatua voidaan edelleen kehittää ja parantaa sekä ottaa erityisryhmien tarpeet huomioon. Asumiseen ja asuntoihin liittyvät palvelut ovat käsitteinä varsin laajat ja niitä on mahdotonta luetteloida kokonaisvaltaisesti. (Junnonen & Kärnä s. 42)

Karkealla tasolla palvelut voidaan jakaa (1) asumiseen ja (2) asuntoon liittyviin palveluihin. Ensimmäinen viittaa asunnon asukkaisiin kohdentuvia palveluita, kun taas toinen viittaa palveluihin, jotka kohdistuvat asunnon tekniseen ja fyysiseen kokonaisuuteen sekä hallinnointiin, ylläpitoon ja välitykseen, jotka koskevat pääasiallisesti asunnon omistajaa. Lisäksi rakentamiseen liittyvät palvelut voidaan erotella esimerkiksi korjaus- ja muutusrakentamiseen liittyviin palveluihin. Asumispalvelut liittyvät pääosin ikääntyneiden ihmisten ja erityisryhmien tuettuun asumiseen. Esimerkiksi ikääntyneiden ihmisten toive asua kotona mahdollisimman pitkään on taroituksenmukaista tukea kotiin tarjottavilla palveluilla. Palvelut voivat olla muun muassa kodinhoitoapu, ateriapalvelu, henkilökohtaisen hygieniaan liittyvät palvelut, erilaiset turvapalvelut, terveydenhuollon palvelut sekä muut tukipalvelut. Asuntoihin liittyvät palvelut koskevat pääasiallisesti asuintalon hallinnointia ja ylläpitoa. Lisäksi asumisen palveluihin voidaan myös liittää lähipalvelut. Nämä ovat kaikki alueella olevia asukkaita tukevia palveluita riippumatta siitä, kuka niitä järjestää. Kunta on merkittävä lähipalveluiden järjestäjä, jonka palvelut kuuluvat esimerkiksi sosiaali-, terveys-, sivistys- ja teknisen sektorin alaan. Tavallisia lähipalveluja ovat muun muassa päivähoido, kotipalvelut, tiet, koulut, liikuntatilat, kirjasto, posti ja kauppa. (Junnonen & Kärnä 2005 s. 42–43)

3.2 Tutkimuksen toteutus ja siihen käytettävät menetelmät

Empiirisen tutkimusosuuden tarkoituksena on tehdä nykytilan yleisluontoinen kartoitus, jossa palvelukonsepteja tarkastellaan pääosin suurten toimijoiden palvelutarjoomasta. Tutkimuksen varsinainen tiedonkeruu tapahtuu Internet-sivustoja tarkastelemalla. Tarkastelun kohteina ovat etenkin suurten rakennusyritysten ja asunto-omistajien asumisliiketoiminnot. Lähteenä käytettiin palveluntarjoajien kotisivuja, joista pyritään löytämään tällä hetkellä tarjottavia asumisen palvelukonsepteja. Ensin tarkastellaan Suomessa esiintyviä asumisen palvelukonsepteja, minkä jälkeen tarkastelussa ovat Yhdysvalloissa esiintyvät asumisen palvelukonseptit. Näitä käsitellään maakohtaisesti omissa luvuissaan.

Havainnot esiintyvistä palvelukonsepteista esitetään yleisellä tasolla tapauskohtaisesti omissa alaluvuissaan. Tapauskohteiden esittelyynsisältyvät palveluntarjoajan taustatiedot, tiedot palveluntuottajasta, palvelukonseptin sisältö ja toiminta sekä muut kyseiseen palvelukonseptiin olennaisesti liit-

tyvät tekijät. Tarkoituksena on muodostaa yleiskuva tutkittavista asumisen palvelukonsepteista. Lopuksi kaikki tapaustutkimuskohteet esitetään yhteenvetomaisesti taulukkomuodossa. Yhteenvetotaulukoiden tarkoituksena on nostaa esille tutkittavien palvelukonseptien ulottuvuuksia, jotka nojautuvat teoriaosuudessa esille tulleiden palvelukonseptimääritelmien vaaraan. Tutkittavista palvelukonsepteista nostetaan esille seuraavat ulottuvuudet:

1. *Kenelle*, eli kenelle tarjottava palvelukonsepti on kohdistettu ja ketkä toimivat kohdeasiakasryhmänä.
2. *Kokoava idea*, jossa ilmenee palvelukonseptin perusolemus.
3. *Muoto & Toiminta*, jossa palvelukonseptin luonne ja toimintamalli selostetaan lyhyesti.
4. *Ydinpalvelu*, eli palvelukonseptin ensisijainen palvelu.
5. *Lisä- ja tukipalvelut*, eli palvelukonseptin toissijaiset palvelut.
6. *Arvo & Seuraukset*, mitä hyötyjä asiakkaalle koituu ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan.
7. *Kokemus*, jolla tarkoitetaan asiakkaan näkökulmasta muodostuvaa kokemusta palvelusta.
8. *Maksujärjestely*, jossa tulee esille palvelukonseptiin liittyvien palveluiden maksujärjestelyt asiakkaan näkökulmasta.

3.3 Asumisen palvelukonseptit Suomessa

3.3.1 SATO Oyj – Asumispalvelut



SATO on yksi Suomen johtavista asuntosijoitusyhtiöistä. Konsernin päätoimialana on asuntosijoittaminen ja lisäksi SATO rakennuttaa uusia asuntoja myytäväksi ja konsernin sijoitusasunnoiksi. Yhtiön toiminta-alueita ovat pääkaupunkiseutu työssäkäyntialueineen sekä Tampereen, Turun, Oulun ja Jyväskylän talousalueet. Yrityksen toiminta ulottuu myös Pietariin. Yhtiön omistuksessa on noin 23 000 vuokrattavaa asuntoa käyville arvoiltaan yhteensä noin 1,4 miljardia euroa. Asuntokantaa kehitetään vastaamaan muuttuvia asiakastarpeita ylläpito- ja korjaustoimin sekä investointi- ja realisointitoiminnalla. Yhtiön suurimmat omistajat ovat suomalaisia työeläke- ja vakuutusyhtiöitä.

SATO:n toiminta perustuu asiakkaiden asumistarpeiden ymmärtämiseen ja oikeiden asumisratkaisujen tarjoamiseen. Yhtiö ilmoittaa palvelulupauksena olevan "Koti kuten haluat". SATO on ryhmitellyt palvelutarjoomansa, eli asuntotarjoomansa, kolmeen pääryhmään:

1. *LaatuKoti – Tähtiluokiteltu vuokra-asunto.* SATO:n tarjoamat vuokra-asunnot ovat luokiteltuja asuntoja hotellimaailman tapaisen luokitusperiaatteen mukaisesti (LaatuKodillakahden, kolmen, neljän tai viiden tähden asuntoluokitus), joissa laatuluokituskriteerinä toimivat asunnon kunto, sijainti, materiaalit ja varustus. Kolmen, neljän ja viiden tähden asunnoissahintaan sisältyvät esimerkiksi määräaikaistarkastukset ja -kunnostukset. Lisäksi viiden tähden LaatuKodissa on mahdollisuus "kat-tavan viiden tähden palveluun", johon sisältyy henkilökohtainen yhteys-henkilö SATO-asuntopalvelussa, mahdollisuus asunnon vuokraamiseen täysin kalustettuna sekä asuntoon voi sisällyttää esimerkiksi sähköso-pimuksen ja Internet-yhteyden.
2. *PlusKoti – Yksilölliset omistusasunnot.* SATO:n tarjoamia omistusasun-toja yhtiö nimittää PlusKodeiksi, jotka markkinoidaan erityisesti niiden yksilöllisyydellä. Lisäpalveluna tarjotaan asunnonostajalle mahdollisuus osallistua erilaisiin suunnitteluratkaisujen valintaan. Asiakkaalla on mahdollisuus esimerkiksi tehdä sisustukseen liittyviä valintoja valmiista mallistoista tai yksittäisistä materiaali- ja varustevaihtoehtoista. Lisäksi osassa kohteista asiakkaalla on mahdollisuus osallistua pohjaratkaisuvalintaan erilaisista suunnitelluista vaihtoehtoista. Periaatteena on, että mitä varhaisemmassa vaiheessa asiakas on mukana asunnon rakenta-misprosessissa sitä enemmän hän voi vaikuttaa valintoihin ja ratkaisuihin.
3. *SenioriKoti – Ikääntyneille suunnatut asuntovaihtoehdot.* SenioriKodit ovat pääosin vuokra-asuntoja, mutta SenioriKoteja löytyy myös omis-tusasuntoina. SenioriKotien ideana on toimivan asunnon lisäksi tarjota ikääntyneille asukkaille henkilökohtaisten tarpeiden mukaisia palveluita. SenioriKodeissanyksityyppiset kodinkoneet, laitteet ja varusteet sekä toi-mivat pohjaratkaisut helpottavat ikääntyneiden asukkaiden arkiaskarei-ta. Merkittävimpänä asukkaan hyötynä on mahdollisuus saada erilaisia palveluita kotiin toimitettuna. Kotipalveluihin voivat sisältyä esimerkiksi turvapuhelin, ateriapalvelu, viikkosiivous ja henkilökohtaisia hoivapal-veluita oman tarpeen mukaan. Palvelutarjoajana toimii pääasiallisesti Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy, joka on erikoistunut ikäänty-neille suunnattuihin asumispalveluihin. Lisäksi SenioriKotien yhteisti-loissa on mahdollisuus järjestää erilaista virkistystoimintaa ja naapurei-den välistä sosiaalista kanssakäymistä. SenioriKoti-asunnot sijaitsevat

myös lähipalveluiden lähetyvillä. SenioriKotien tavoitteena on, että asukas voi asua omassa kodissaan mahdollisimman pitkään.

Yllä olevan asuntotarjooman lisäksi SATO tarjoaa asukkailleen lukuisia lisäpalveluita ja asiakasetuja. SATO:lla on käytössä esimerkiksi nettipalvelu, jonka kautta asukas voi tarkistaa oman talon tietoja ja ilmoituksia sekä asioida verkossa asuntoon ja asumiseen liittyvissä asioissa, nämä ovat esimerkiksi vuokra-asiat, vikailmoitukset ja muut asiakaspalveluun liittyvät kysymykset. Lisäksi SATO:n asiakkaiden käytössä on talouskohtainen asiakaskortti, jolla saa asiakasetuja suoraan SATO:lta ja lukuisilta yhteistyökumppaneilta. SATO:n tarjoamiin etuihin kuuluvat esimerkiksi Kotona-lehti, vuokranmaksupäivän siirtäminen, vakuusmaksun palautus yli vuoden yhtäjaksoisen asumisen jälkeen, ja tarjolla on myös ”vaihtajan etu” yli vuoden asuneille, jolla asukkaat saavat tietyin ehdoin etusijan vapautuviin asunto-kohteisiin. Lisäksi SATO:n tarjontaan kuuluvat asunnonvaihtopörssi asuntojen keskinäiselle vaihdolle sekä SATO:n järjestämät tilaisuudet ja tapahtumat. Asukaskortilla asiakkaat voivat myös hyödyntää erilaisia yhteistyökumppaneiden tarjoamia etuja ja alennuksia erilaisille palveluille, joihin lukeutuvat mm. kotivakuutus-, laajakaista-, kotisiivous-, lehtitilaus-, muutto-, varastonvuokraus- ja sisustusliikkeiden palvelut.

3.3.2 VVO-yhtymä Oyj – VVO:n vuokra-asumispalvelut



VVO on asuntovuokraukseen erikoistunut julkinen osakeyhtiö. VVO:n emoyhtiönä on VVO-yhtymä Oyj, jonka tytäryhtiöt ulottuvat useisiin eri liiketoimintoihin. VVO on myös tarjonnut rakennuttamispalveluja ja omistusasuntoja, mutta tällä hetkellä VVO keskittyy alkuperäiseen liiketoimintaansa, joka perustuu asuntojen omistukseen ja niiden vuokraukseen. VVO omistaa lähes 39 000 vuokra-asuntoa lähes 50 paikkakunnalla.

VVO:lla on käytössä avainasiakkuusohjelma, joka toimii sillä periaatteella, että VVO:n asukkaita palkitaan asiakkuusajan keston perusteella. Avainasiakkuusohjelma lähtee käyntiin sinä hetkenä kun asiakas solmii vuokrasopimuksen VVO:n kanssa. Avainasiakasetuihin kuuluu esimerkiksi remonttietuja, jotka voi lunastaa aina tietyn asumisjakson kuluessa. *Muut-toetu* astuu voimaan kun asukas muuttaa VVO-asuntoon, ja siihen sisältyvät tarvittavat maalit ja työkalut omatoimisen remontin suorittamiseen. *3-vuotisetu* tulee voimaan kun asuminen on jatkunut 3 vuotta. Se sisältää

myös tarvittavat maalit ja työkalut muuttuvien sisustustarpeiden tyydyttämiseksi. *5-vuotisetu* tulee voimaan 5 vuoden asumisen jälkeen ja se sisältää pienimuotoisen remontin, jonka arvo on enintään yhden kuukausivuokran suuruinen. *10-vuotisetu* puolestaan astuu voimaan kun asuminen on jatkunut 10 vuotta ja siihen sisältyy remontin teettäminen VVO:n kustantamana. Remonttietujen lisäksi avainasiakasohjelmaan sisältyy lukuisia muita etuja ja palveluita asukkaalle. Avainasiakas on oikeutettu erilaisiin kuponki- ja alennusetuihin VVO:n yhteistyökumppaneiden tarjoamiin palveluihin. Nämä ovat esimerkiksi rautakauppa-, kodinelektroniikkatuote-, muutto- ja lehtitilauspalvelut. Lisäksi VVO järjestää erilaisia asukasarvontoja ja tapahtumia sekä muistaa avainasiakkaita tasavuosislahjoilla. VVO-asukas saa myös maksamansa vuokravakuuden takaisin 3 vuoden asumisen jälkeen.

Asumisen helpottamiseksi VVO:n asukkailla on käytössään nettipalvelu, jonka avulla asukas voi seurata omia vuokratietojaan, tehdä vikailmoituksia, tehdä yhteydenottopyyntöjä isännöitsijälle, irtisanoa vuokrasopimuksen ja tarkastella oman kotitalonsa kotisivuja. Lisäksi VVO-asukkaille ilmestyy neljä kertaa vuodessa Asukas-lehti, jossa ilmoitetaan muun muassa tulevista tapahtumista ja avainasiakaseduista.

3.3.3 Suomen Asumisoikeus Oy – ASOKODIT



Suomen Asumisoikeus Oy:llä, markkinointinimeltään Asokodit, on omistuksessaan pääkaupunkiseudulla ja kasvukeskuksissa noin 40 prosenttia Suomen kaikista asumisoikeusasunnoista. Yhtiön omistus jakaantuu puoliiksi SATO-konsernin ja VVO-yhtymä Oyj:n välillä. Asumisoikeudella tarkoitetaan asumisen muotoa, jossa asiakas maksaa 15 % asunnon hankintavaroista (asumisoikeusmaksu) ja lunastaa tällä tavoin asumisoikeuden kyseiselle asunnolle. Tämän jälkeen asukas maksaa kuukausittaisen käyttövastikkeen. Tämä edellyttää kuitenkin asumisoikeusjärjestysnumeron hankkimista, jonka saa kunnan asuntotoimistosta. Kun järjestysnumero on hankittu, voidaan jättää asuntohakemus Asokodista. Asunnot tuotetaan valtion tuella ja asumisoikeutta säätelee asumisoikeuslaki. Asumisoikeuteen ei liity tulorajoja lukuun ottamatta tiettyjä varallisuusrajoja. Asokodissa asuva henkilö on oikeutettu KELA:n asumistukeen. Asumisoikeussopimus käy myös lainan vakuudeksi jos asukas tarvitsee lainan asumisoikeusmaksua varten, lainan korot ovat verotuksessa vähennyskelpoisia.

HyödytAsokodissa asumiseen liittyvät pääosin sen riskittömään ja turvalliseen asumismuotoon, johon ei liity asunnon jälleenmyyntiriskiä ja sitoutumista suureen pankkilainaan. Asukas pääsee omaan turvattuun asuntoon pienellä maksulla (asumisoikeusmaksu) ja kuukausittaisella käyttövastikkeella, ja yhtiö lupautuu lunastamaan asumisoikeuden viimeistään 3 kuukauden sisällä jos asukas päättää luopua asumisoikeudestaan. Isännöinti- ja huoltopalvelut yhtiö myös järjestää omana työnä tai ostopalvelujen kautta. Asukkaalla on myös mahdollisuus tehdä tai teettää kohtuullisia muutostöitä, jatkayhtiöhyvittää tietyin ehdoin.

Asokodin asukkaalle annetaan myös asiakaskortti, jolla asiakas voi hyödyntää lukuisia asiakasetuja erilaisiin kodin ja vapaa-ajan hankintoihin. Asiakasetuihin kuuluu erisuuruisia alennuksia mm. kotivakuutus-, sisustus-, kotiturva-, kodinelektroniikka-, hammaslääkäri-, laajakaista-, muutto- sekä muista kodintarvikepalveluista. Lisäksi yhtiöllä on käytössä Kotikulma-nettipalvelu, jossa jokaisella asuinkohteella on oma Internet-sivusto. *Kotikulma* toimii myös asukastiedotusvälineenä, josta löytyy hyödyllistä tietoa asukkaalle asuinkohteesta ja asumisesta Asokodissa, kuten esimerkiksi asumisen opas, asukaskokousten pöytäkirjat, kohteen pelastussuunnitelma, asukkaiden yhteinen markkinapaikka sekä isännöitsijän, huoltoyhtiön ja reskontranhoitajan yhteystiedot. Asukas voi myös hyödyntää netissä toimivaa "asunnonvaihtopörssiä" jos asukas haluaa tehdä asuntovaihdon (toimii ainoastaan Asokotiensivustolla).

3.3.4 NCC Asuminen - Omistusasuntokonseptit



NCC Asuminen on osa kansainvälistä NCC-konsernia (*Nordic Construction Company*). NCC Asuminen on yksi Suomen johtavista asuntorakennuttajista ja yrityksen liiketoimintaan kuuluu asuntojen rakennuttaminen sekä kuluttaja-asiakkaille että asuinkiinteistösijoittajille. NCC:n kehittämät asuntokonseptit ovat *NCCTähtiKoti*, *IdeaKoti* ja *AktiiviKoti*. NCC TähtiKotien nimitys NCC:n yleisille asunnoille ja niiden motto on toimii "Kun haluat enemmän". IdeaKoti on asuntokonsepti, joka on kehitetty palvelemaan omakotitaloasumisen tarpeita. AktiiviKotien ikääntyneille suunnattu turvallinen asuntoratkaisu, jossa on huomioitu ikääntyneiden erityistarpeet liittyen etenkin asunnon teknisiin ominaisuuksiin. AktiiviKodit rakennetaan myös paikoille, jossa ikääntyneiden tarvitsemat palvelut ovat lähettyvillä. Lisäksi asukkaan muuttaessa AktiiviKotiin hänelle annetaan lisätietoja

asumista edistävistä arki- ja elämänlaatupalveluista. AktiiviKotien pyrkimyksenä on, että asukkaat voivat asua niissä mahdollisimman pitkään.

Erilaisia tarpeita ja toivomuksia liittyen asumiseen ja asuntoon NCC pyrkii tyydyttämään räätälöidyillä asutuskonsepteillaan. NCC Asumisen yleisenä mottona toimii nimenomaan ”Koti kuten haluat”. NCC ilmoittaa kotisivuillaan seuraavasti: *”NCC ei myy pelkkää tekemistä vaan mietittyjä palvelupaketteja. NCC tarjoaa asiakkailleen tuotekonsepteja, jotka on luotu ja kehitetty loppukäyttäjän tarpeita ajatellen.”* Kehitettyjen asutuskonseptien lisäksi NCC tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden vaikuttaa asuntoon liittyviin valintoihin. Jos asiakas on mukana jo rakentamisen alkuvaiheessa, pääsee hän esimerkiksi valitsemaan asuntoon liittyvät pintamateriaali- ja kalustevaihtoehtoja hänelle sopivimman ilman lisäkustannuksia. Asukkaalleen NCC tarjoaa myös lisäpalvelun yksilöllisiä muutostyötoimenpiteitä varten, mikä ei sisälly asunnon hintaan vaan josta NCC tekee erillisen tarjouksen.

NCC tarjoaa palveluitaan helpottamaan asukkaiden muuttoa NCC-asuntoon ja yrityksen kotisivuilta löytyy hyödyllisiä vinkkejä muuttoon liittyvistä asioista. NCC tarjoaa uuden asunnon omistajille asunnon käytönopastuksen, jossa käydään läpi asunnon ja sen laitteiden käyttö- ja huoltotoimenpiteitä. Asukkaalle luovutetaan *Kodin kansio*, josta löytyvät tärkeimmät tiedot asunnosta sekä valmistajien käyttö- ja huolto-ohjeet. Muuttoa helpotetaan myös NCC:n tarjoamalla maksuttomalla kiinnittysapupalvelulla, joka sisältää yhden ammattimiehen tekemät pienimuotoiset kiinnitystyöt parin tunnin ajaksi. Lisäksi NCC järjestää asunnonostajille *Asumisen koulun*, jossa asukkaita perehdytetään tarkemmin asuntonsa tekniikkaan ja ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi lämpöviihtyvyyteen ja sisäilmaan vaikuttaviin tekijöihin.

Asiakastytyväisyyden seuranta korostuu myös NCC:n palvelussa. Käytössä on systemaattinen asuntoasiakaspalautejärjestelmä, johon liittyy kolme palautekyselyä; ensimmäinen asunnon oston yhteydessä, toinen muuton jälkeen ja kolmas vuositarkastuksen jälkeen. Asukaspalautejärjestelmän tarkoituksena on selvittää onko asiakkaalle tehty arvolupaus ”Kun haluat enemmän” saavutettu vai ei.

3.3.5 YIT Oyj - Palvelukonseptit



YIT-konsernion merkittävä kiinteistö- ja rakennusalan sekä teollisuuden palveluyritys, jonka liiketoiminta perustuu kiinteistö-, rakentamis- ja teolli-

suuden palveluiden tuottamiseen sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tässä yhteydessä käydään läpi kaksi erillistä YIT:n tarjoamaa palvelukonseptiä: YIT:n *Chalets & Villas* ja ServiFlex-palvelusopimus, joista ensimmäinen liittyy vapaa-ajan asuntoihin sekä toinen kiinteistöpalveluihin.

3.3.5.1 YIT:n Chalets & Villas

YIT myy vapaa-ajan asuntoja *Chalets & Villas*-tuotenimillä. Yritys on kehittänyt palvelukonseptin Chalets & Villas-huoneistojen ympärille, minkä tarkoituksena on tarjota asiakkaalle valinnanvapautta vapaa-ajan asunnossa asumiseen. Huoneistot sijaitsevat suurten matkailukeskusten lähetyillä ja hyvien palveluiden äärellä, kuten esimerkiksi hiihtokeskusten, golfkeskusten ja kylpylöiden läheisyydessä. Huoneistot ovat valmiiksi sisustettuja ja kalustettuja. Lisäksi asukkaalla on mahdollisuus tilata siivous-, liinavaate- ja aamiaispalveluita sekä käytössä on myös aulapalvelu. Palveluista vastaavat YIT:n palvelukumppanit, jotka ovat erilaiset hotelli- ja majoitusalan yrityksiä. Yksi asuntojen merkittävimmistä hyödyistä on kuitenkin se, että asunnon voi kätevästi vuokrata eteenpäin YIT:n palvelukumppaneille, jotka vuokraavat asunnon kun se ei ole henkilökohtaisessa käytössä. Lisäksi asuntojen omistajat muodostavat yhteisen ”vuokrapoolin”, jossa vuokratulot jaetaan kaikkien omistajien kesken tasapuolisesti sen mukaan miten pitkäksi ajaksi asunto luovutetaan vuokratyöön. Asunnot eivät ole rajoitettu ainoastaan yksityishenkilöiden käyttöön; YIT:n kotisivuilla konseptiä markkinoidaan myös vahvasti yrityksille, jotka voivat hyödyntää asuntoja henkilöstön lomajärjestelyjä ajatellen.

3.3.5.2 YIT:n ServiFlex-palvelusopimus

YIT ServiFlex on YIT:n tarjoama palvelukokonaisuus kiinteistön ylläpitoa varten. Palvelu on suunnattu kaikenlaisille kiinteistöille, mukaan lukien asuinkiinteistöt. Yhtiön kotisivuilla perustellaan palvelun hyödyllisyyttä sillä, että kiinteistöt tarvitsevat jatkuvaa ylläpitoa. Investoimalla kiinteistön ylläpitoon kiinteistöstä saadaan turvallisempi, terveellisempi, toimivampi ja energiatehokkaampi paikka toimia, työskennellä tai asua. ServiFlex:ssä korostetaan etenkin palvelun tarjoamia energiasäästöjä kiinteistössä. ServiFlex-palvelusopimus on täysin räätälöitävissä ja asiakkaalla on mahdollisuus valita sen sisältö vastaamaan oman kiinteistönsä huolto- ja ylläpitotarpeita. Yhdellä sopimuksella asiakas voi valita viidestäkymmenestä kahdeksankymmeneen eri huoltopalvelua, jotka kattavat kolmetoista teknistä osa-aluetta. YIT:n tarjoamat palvelut on esitetty *Kuvassa 16* ja kuten tarjottavista palveluista käy ilmi, ne liittyvät pääosin teknisiin palveluihin. ServiFlex-palvelusopimuksen hyötyihin ja etuihin kuuluvat seuraavat asiat: henkilökohtainen yhteyshenkilö, vahinkojen ja toiminnallisten häiriöiden ennaltaehkäisy, hyvinvointi ja tehostettu tuotanto optimoidun sisäil-

maston avulla, toimintakulujen ennakointi, normeja täyttävä dokumentointi sekä kiinteistön pitkäikäisempi toiminta ja arvonnousu.

Investoinnit ja modernisoinnit	Kiinteistön käyttö	Huolto, korjaus ja ylläpito	Asiantuntijapalvelut
<ul style="list-style-type: none"> •Automaatio •Computec-automaattioratkaisu •Ilmanvaihto •Jäähdytys •Jätteesiirto •Kiinteistöenergia/ESCO/EPC •Konesaliratkaisut •Linjasaneeraus •LuxCool •Lämpö ja Vesi •Palo- ja sammutusjärjestelmät •Sähkö •Sähkäturvajärjestelmät •Tele- ja tietoliikenne 	<ul style="list-style-type: none"> •Käyttöpalvelut •HelpDesk- ja valvomopalvelut •Varmennettu talotekniikka •Käyttäjäpalvelut •Automaatio •Huoltokirjat •eTalo-yhtiö 	<ul style="list-style-type: none"> •ServiFlex-palvelusopimus •Jakeluasemapalvelut •Kartoitukset •Ennakkohuollot •Akuuttikorjaukset •Putkistosaneeraus •Rakennustekninen kunnossapito 	<ul style="list-style-type: none"> •Kiinteistökohteen johtaminen •Kiinteistön energiapalvelut •Kiinteistöturva

Kuva 16. YIT:n tarjoamat kiinteistöpalvelut (www.yit.fi)

3.3.6 SRV Asunnot Oy – *SRV Extra & OmaSäästö*



SRV Yhtiöt-konserni on rakennusalaalla toimiva kokonaistoteuttaja. Liiketoiminta koostuu pääsääntöisesti kiinteistökehitystoiminnasta ja rakentamisesta. Liiketoiminta on jaettu toimitila-, asunto- ja alue- sekä kansainväliseen liiketoimintaan. Suomen lisäksi SRV on laajentanut liiketoimintojaan myös Venäjälle ja Baltian alueille. Tässä tapaustutkimuskohteessa käydään läpi SRV:n asuntoliiketoimintayksikön, SRV Asunnot Oy:n, tarjoamia palvelukonsepteja ja palveluita: *SRV Extra* ja *OmaSäästö*.

3.3.6.1 *SRV Extra-palvelukonsepti*



SRV Extra on SRV:n tarjoama lisäpalvelu SRV-asunnon ostajalle. Palvelulla asukas saa asunnon ostamiseen liittyvät olennaiset palvelut tilattua yhdeltä toimittajalta, eli SRV:ltä. SRV Extra on palvelukokonaisuus, joka sisältää

mm. muutto- ja vuokra-autopalvelut, kodin tekstiilit, laajakaista-, kaapeli-tv- ja turvaratkaisut, siivouspalvelut sekä asennusavun. Palvelujen lisäksi asukkaalla on mahdollisuus tilata tuotteita liittyen kodin viihde-elektroniikkaan ja suuriin kalusteisiin. SRV Extran tarkoituksena on helpottaa asiakasta muuttoprosessissa sekä tehdä olennaisten uuteen asuntoon liittyvien palveluiden hankkiminen mahdollisimman käteväksi. Ideana on, että palvelun avulla asukas voi tehdä asunnostaan vielä yksilöllisemmän. Palvelut toimitetaan suoraan kotiin valmiiksi asennettuna. Lisäksi tuotteet ja palvelut tarjotaan erikoishintaan eikä kuljetuksista ja asennuksista veloiteta erikseen.

3.3.6.2 OmaSäästö – Harkinnanvaraa asunnon ostoon

OmaSäästö on SRV:n tarjoama palvelu, jonka ideana on, että asukkaan ei tarvitse heti sitoutua omistusasuntoon. OmaSäästö-palvelulla asukas saa lisää aikaa asunnon ostamiseen ja hän voi miettiä asunnon sopivuutta itselleen kahden vuoden ajan. Samalla kun asiakas asuu, hän kerryttää säästöä asunnon lunastamista varten. Hintojen nousut eivät vaikuta asunnon hintaan vaan hinnasta sovitaan vuokrasopimuksen yhteydessä. Kauppahinta pysyy samana kahden vuoden ajan ja ostohetkellä hyvitetään kertyneet säästöt vuokralla asumisen ajalta. Palvelun hyötynä on, että varsinaisesta vuokrasta maksetaan vähemmän sekä samalla voidaan välttyä asuntokauppaan liittyvistä riskeistä.

OmaSäästön lisäksi SRV tarjoaa mahdollisuuden vuokrata asuntoja osto-optiolla. Periaatteena on, että asukkaan kanssa solmitaan toistaiseksi voimassa oleva vuokrasopimus, johon sisältyy osto-optio asunnon lunastamiseen. Kauppahinta pysyy samana vuoden ajan vuokrasopimuksen tekohetkestä lähtien, minkä jälkeen ostohinta on markkinahinnan suuruinen. Asukkaalla on aina etuosto-oikeus asunnolle, mutta SRV:llä on myös oikeus myydä asunto kolmannelle osapuolelle. SRV tarjoaa myös valikoiduista kohteistaan asuntoja perinteisellä vuokra-sopimuksella, johon ei sisälly osto-optiota. Tällöin asukkaalla on myös mahdollisuus lunastaa asunto itselleen markkinahintaan, mutta SRV pidättää oikeuden myydä asunnon eteenpäin kolmannelle osapuolelle.

3.3.7 Skanska Kodit – *KotiTurva*vakuutuspalvelu



Skanska Kodit on Skanska-konsernin alla toimiva yksikkö, jonka toimialana on asuinkiinteistökehitys. Skanska Kodit rakennuttaa asunto- ja aluerakennushankkeita, jotka käsittävät sekä kerros-, rivi- että pientaloasumismuodot. Seuraavaksi käydään läpi Skanska Kotien asunnon ostajalle tarjottavaa lisäpalvelua, joka markkinoidaan nimellä *KotiTurva*.

KotiTurva on Skanskan tarjoama maksuton vakuutuspalvelu Skanskan asunnon ostajalle. Palvelun perimmäisideana on tarjota asukkaalle turvaa joutumasta kahden asunnon loukkuun sekä turvaa yllättävien elämäntilanteiden varalta. Ensin mainittuun KotiTurva tarjoaa suojan vanhan asunnon myyntiin liittyvistä hankaluuksista. Asunnon ostajalla on mahdollisuus saada korvausta uudesta Skanskalta ostetusta asunnosta koituvista asumiskustannuksista, esimerkiksi asuntolainan korkojen nettokustannuksista ja yhtiövastikkeesta, ellei vanhaa asuntoa saada myytyä suojakauden aikana, joka on 12 kuukautta. Ehtona on, että vanha asunnon myynti annetaan kiinteistövälittäjän hoidettavaksi. Korvattavat asumiskustannukset luetellaan tarkemmin vakuutusehdoissa. Korvauksia Skanska maksaa enintään 1000 euroa kuukaudessa. Toinen KotiTurvan tarjoama suoja kattaa yllättävistä elämäntilanteista koituvia asumiskustannuksia. Korvausperiaatteet ovat samat kuin edellä mainitussa kahden asunnon loukkuun joutumisessa. Korvauserusteet liittyvät kuitenkin asukkaan työkyvyttömyyteen, kuolemantapaukseen, työttömyyteen tai yli 65-vuotiaan asukkaan joutumisesta sairaalahoitoon. Tarkemmat ehdot ja rajoitukset ilmenevät KotiTurvan vakuutusehdoista.

3.3.8 YH-Länsi Oy – Kotosalla-palvelukonsepti



YH-Länsi Oy:n liiketoiminta-alueet ovat rakennuttaminen ja isännöinti, vuokra- ja asumisoikeusasuntojen omistaminen sekä asumisen palveluiden tuottaminen. Yrityksen toiminta-alue keskittyy pääosin Varsinais-Suomeen ja Pirkanmaan alueelle. Tällä hetkellä YH-Länsi Oy panostaa yhteistyössä Kotosalla säätiön kanssa voimakkaasti senioriväestön asumisenpalveluiden kehittämiseen. Tuloksena on syntynyt *Kotosalla*-asumismuoto, joka on tarkoitettu yli 55-vuotiaille, jotka haluavat asua itsenäisesti ja turvallisesti omassa kodissaan ja samalla nauttia helposti saatavilla olevista palveluista, seurasta ja toiminnasta.

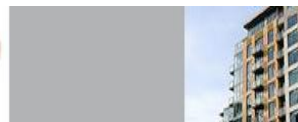
Kotosalla-asumistamarkkinoidaan ikääntyneille ihmisille, jotka haluavat asumisesta enemmän kuin pelkästään asunnon. Kotosalla-asuminen tarjoaa asiakkaalle kodin lisäksi toimivan ympäristön ja helposti saavutettavat palvelut, jotka yhdessä muodostavat lisäarvokokonaisuuden asumiselle. Yksi pääteemoista on, että Kotosalla-asumisessa asukas asuu itsenäisesti, mutta ei yksin. Ennen kaikkea Kotosalla-asumista markkinoidaan sillä, että se luo laatua ikääntyvän ihmisen asumiseen.

Kotosalla-talot on suunniteltu ikääntyvien tarpeiden tyydyttämiseksi ja suunnitteluratkaisuissa on kiinnitetty paljon huomiota teknisiin seikkoihin, jotka helpottavat ikääntyneiden ihmisten asumista. Lisäksi ikääntyneiden tarpeita pyritään tyydyttämään tarjoamalla erilaisia asumisen palveluita. Palveluita ovat muun muassa terveydenhoidon palvelut, sosiaalipalvelut, harrastustoiminnan palvelut, turvapalvelut ja muut elämänlaatua ylläpitävät palvelut. Palvelut järjestetään palveluverkoston kautta, johon kuuluvat hoiva-alan yritykset, kunnat ja kolmas sektori. Palvelut ovat helposti saatavilla paikan päällä sijaitsevasta palvelupisteestä, jossa palveluohjaaja on paikalla koordinoimassa asukkaahan haluamia palveluita. Kaikki palvelut kilpailutetaan, jotta asiakkaalle voidaan tarjota hinta-laatusuhteiltaan hyvät palvelut. Maksamalla kuukausittainen jäsenpalvelumaksu (n. 50 euroa) palvelut ovat asukkaahan käytettävissä. Jäsenpalvelumaksulla katetaan ainoastaan palveluiden järjestäminen, asukas päättää itse mitä palveluita hän käyttää ja maksaa palvelun työstä aiheutuvat kustannukset.

3.3.9 Forenom Oy – Kalustetut vuokra-asunnot



When you want, where you want, as long as you want!



Forenom Oy on työsuhdeasuntoihin ja tilapäismajoitukseen erikoistunut yritys, joka tarjoaa kalustettuja vuokra-asuntoja pääasiallisesti lyhyemmälle aikavälille, mutta myös pidemmälle ajalle jos siihen on tarvetta. Yritys tarjoaa ratkaisuja muun muassa tilanteisiin, joissa asuntoa tarvitaan esimer-

kiksi pitkien työmatkojen vähentämiseksi, tarvitaan tilapäistä asumisratkaisuaoman asunnon remontin vuoksi, vuokra-asunnon tarve on lyhytaikaista tai asunnon hakuun ja ylläpitoon ei haluta uhrata aikaa. Yrityksille tarjottava ydinhyöty on se, että ei tarvitse käyttää aikaa majoitustoimintaan vaan voidaan keskittyä omaan ydinliiketoimintaan. Lisäksi yritys mainostaa, että heidän tarjoamansa asumisratkaisu on tilavampi ja edullisempi hotelliin verrattuna. Yksityisasiakkaille yrityksen tarjoamat asumisratkaisut liittyvät pääasiallisesti tilapäisasumiseen täysin kalustetussa asunnossa. Yrityksen toiminta-alue ulottuu pääkaupunkiseudulle, Tampereelle, Ouluun, Turkuun, Jyväskylään ja Lahteen. Lisäksi yritys toimii myös kansainvälisesti Ruotsissa, Tukholman ja Norrköpingin alueilla, Venäjällä, Pietarin alueella sekä myös Tallinnassa.

Forenom Oy:n liiketoimintaidea ja palvelukonsepti perustuvat siihen, että yritys vuokraa asuntoja käyttöönsä pääasiallisesti yksityishenkilöiltä. Forenom solmii vuokranantajan kanssa tavanomaisen asuinhuoneiston vuokrasopimuksen, jolloin yritys saa asunnon käyttöönsä. Saadessaan asunnosta vuokratarjouksen asunto arvioidaan, ja arviointiin perustuen tehdään päätös asunnon vuokraamisesta. Vuokrasopimuksen aikana Forenom vastaa kaikista asuntoon liittyvistä toiminnoista ja ongelmista. Vuokrasopimuksen yhteydessä sovitaan myös mahdollisista muutostöiden kuluista jos niille on tarvetta. Esimerkiksi kalusteiden tai laitteiden hankinnasta, joista yritys tarjoutuu tekemään työt ja vuokranantaja maksaa ainoastaan välittömät laite- tai tarvikekustannukset. Yrityksellä on käytössä myös Internet-palvelu (www.asunnostaraha.fi), jossa voi käydä selvittämässä asuntovuokra-arvion omalle asunnolleen. Tällä tavoin houkutellaan asunnonomistajia vuokraamaan asuntonsa Forenom Oy:lle. Yritys hakee pitkäkestoisten vuokrasopimusten lisäksi myös vuokra-asuntoja lyhyemmäksi ajaksi.

Vuokratut asunnot muodostavat yrityksen asuntokannan, josta asuntoja vuokrataan eteenpäin yrityksen asiakkaille edelleenvuokraussuhteen periaatteella. Asuntoja luokitellaan tähtiluokitusjärjestelmän mukaisesti, jossa luokittelukriteerinä ovat asunnon peruspalvelutarjonta, kunto ja varustustaso. Tähtiluokitukset ovat yhdestä neljään tähteen; yhden tähden asunto (*BASIC*), kahden tähden asunto (*STANDARD*), kolmen tähden asunto (*PREMIUM*) ja neljän tähden asunto (*LUXURY*). Kalustettuihin asuntoihin on myös mahdollista tilata lisäpalveluita, jotka eivät kuulu asunnon kuukausivuokraan. Lisävarusteita ovat muun muassa lisäsänky, pyykinpesukone, digiboksi, dvd-soitin, kahvinkeitin, mikro, TV ja ylimääräiset patjat. Lisäksi tarjolla on myös lisäpalveluja kuten Internet-liittymäpalvelut, TV-ohjelmakortit, siivous- ja liinavaatehuoltopalvelut sekä loppusiivous ulosmuuton yhteydessä. Lisäpalveluiden tilaus, muut palautteet, vikailmoituk-

set ja vuokrasopimuksen irtisanominen voidaan tehdä käytössä olevan nettipalvelun kautta.

3.3.10 Yhteenveto

Palvelukonsepti:		Tapaus 1.1: SATO LaatuKoti
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Asuntovuokraajat.
	Kokoava idea	Vuokra-asuminen yksilöllisten asumistarpeiden tyydyttämiseksi.
	Muoto & toiminta	Vuokra-asumisen geneerinen palvelukonsepti: laatutaso ja lisäpalvelut asuntojen tähtiluokitusjärjestelmän mukaan, toissijaisia tarpeita tyydytetään valituilla lisä- ja tukipalveluilla sekä asiakaseduilla.
	Ydinpalvelu	Vuokra-asumispalvelu
	Lisä- ja tukipalvelut	Asiakasedut, helppokäyttö- ja lisäpalvelut (saatavuus tähtiluokituksen mukaan).
	Arvo & Seuraukset	Laadukas vuokra-asunto omien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Asumistarpeiden ja siihen liittyvien lisätarpeiden tyydyttäminen.
	Kokemus	Laadukas asuminen, jossa omat asumistarpeet tulevat tyydytetyksi.
	Maksujärjestely	Asiakasedut maksutta asukkaille, mahdolliset lisäpalvelut sisältyvät vuokraan.
Palvelukonsepti:		Tapaus 1.2: SATO PlusKoti
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Omistusasunnon ostajat.
	Kokoava idea	Yksilöllinen omistusasunto, johon asukas voi valinnoillaan vaikuttaa.
	Muoto & toiminta	Omistusasuntoasumisen palvelukonsepti: SATO toimii asunnon rakennuttajana ja asiakkaalla mahdollisuus osallistua suunnitteluratkaisujen valintaan.
	Ydinpalvelu	Omistusasunnon tarjoaminen.
	Lisä- ja tukipalvelut	Vuorovaikutusmahdollisuus ja SATO-asiakasedut.
	Arvo & Seuraukset	Korkealaatuinen omistusasunto, joka voidaan täydentää asukkaan valitsemilla ratkaisuilla. Omistusasuntotarpeiden tyydyttäminen mahdollisimman kattavasti.
	Kokemus	Omistusasunto, jossa omat asuntotarpeet tulevat tyydytetyksi omilla valinnoilla.
	Maksujärjestely	Tavanomaiset maksujärjestelyt asunnon ostoa varten, asunnon myyntihinta kattaa myös erilliset lisäpalvelut (asukasvalinnat).
Palvelukonsepti:		Tapaus 1.3: SATO SenioriKoti
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Seniorit.
	Kokoava idea	Ikääntyneiden asumistarpeiden tyydyttäminen, jossa asukkaan erityistarpeet otetaan huomioon.
	Muoto & toiminta	Senioriasumisen palvelukonsepti. Asuminen suunniteltu esteettömäksi, asumiseen liittyvät palvelutarpeet tyydytetään kolmannen osapuolen tarjoamilla lisäpalveluilla.
	Ydinpalvelu	Ikääntyneiden asumispalvelu (vuokra- tai omistusasunto).
	Lisä- ja tukipalvelut	Yhteiset tilat mahdollistavat erilaista virkistystoimintaa, lisäksi erilliset lisäpalvelut (mm. hoiva-, ateria- ja siivouspalvelut) kolmannelta osapuolelta. SATO-asiakkaiden yhteiset asiakasedut.
	Arvo & Seuraukset	Ikääntyneelle ihmiselle soveltuva asunto, omia palvelutarpeita tyydyttävät lisäpalvelut.
	Kokemus	Laadukas ja turvallinen asuminen omassa kodissa mahdollisimman pitkään.
	Maksujärjestely	Vuokra- tai omistusasunto, lisäpalveluista maksetaan erikseen.

Palvelukonsepti:		Tapaus 2: VVO - Vuokra-asumispalvelut
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Asuntovuokraajat.
	Kokoava idea	Vuokra-asuminen, jossa kertyy etuja asumisajan perusteella.
	Muoto & toiminta	Vuokra-asumisen palvelukonsepti: käytössä avainasiakkuusohjelma, jossa kertyy maksuttomia remontti- ja muutostyöpalveluita asiakkuusaikana.
	Ydinpalvelu	Vuokra-asumispalvelu.
	Lisä- ja tukipalvelut	Avainasiakkuusohjelman lisäpalvelut, netissä toimiva helppokäyttöpalvelu ja asiakasedut.
	Arvo & Seuraukset	Laadukas vuokra-asunto, palkitsevat lisäpalvelut, asiakasedut.
	Kokemus	Laadukas vuokra-asuminen, jossa pitkä asiakkuussuhde palkitaan.
	Maksujärjestely	Asuntovuokra, remonttiedut maksuttomia ja asiakasedut tarjoavat etuja ja alennuksia palvelukumppaneilta.
Palvelukonsepti:		Tapaus 3: Asokodit
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Asumisoikeuden ostajat.
	Kokoava idea	Asumisoikeusasunnon hankinta vaihtoehtona asunnon omistamiseen tai vuokraamiseen.
	Muoto & toiminta	Asumisoikeusmaksulla asukas lunastaa asumisoikeuden asuntoon. Yhtiö rakennuttaa hyvätasoisia asumisoikeusasuntoja valtion tuella.
	Ydinpalvelu	Asumisoikeusasumisen tarjoaminen.
	Lisä- ja tukipalvelut	Isännöinti- ja huoltopalvelut, jotka toteutetaan yhteistyökumppaneiden avulla. Asiakasedut asumistarpeiden tueksi.
	Arvo & Seuraukset	Vaihtoehto omistus- tai vuokra-asuntoon, (taloudellisesti) turvallinen asumismuoto,
	Kokemus	Huoleton ja turvallinen asumismuoto pienellä sijoituksella.
	Maksujärjestely	Asukas maksaa ainoastaan 15 % asunnon myyntihinnasta ja sen jälkeen kuukausittaisen käyttövastikkeen, asiakasedut maksuttomia.

Palvelukonsepti:		Tapaus 4: NCC:n eri asuntokonseptit
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Omistusasunnon ostajat.
	Kokoava idea	Laadukas omistusasunto asumistarpeiden tyydyttäiseksi, "koti kuten haluat".
	Muoto & toiminta	Palvelukonsepti omistusasunnon ostajille: asumistarpeita tyydytetään eriasuntokonsepteilla, muutostyöpalvelulla asunnon räätälöintimahdollisuus. Palveluohjelma helpottaa muutossa ja asukkaan perehdyttämisessä.
	Ydinpalvelu	Rakentamis- ja rakennuttamispalvelu, jossa tuotetaan erilaisia asuntokonsepteja.
	Lisä- ja tukipalvelut	Muutostyöpalvelu, ikääntyneille tarjotaan tietoa ikääntyneille suunnatuista elämänlaatupalveluista (muilta palveluntarjoajilta), asuntoon muuttamisen helpottaminen.
	Arvo & Seuraukset	Yksilöllinen omistusasunto, jossa korostuvatasukkaan tarpeet eri asuntokonseptien muodossa.
	Kokemus	Laadukas ja yksilöllinen omistusasunto, oman asunnon parempi tuntemus.
	Maksujärjestely	Tavanomainen maksujärjestely asuntoa varten, muutostyöpalvelut veloitetaan erikseen, muuttoa helpottavat palvelut kuuluvat asunnon myyntihintaan.
Palvelukonsepti:		Tapaus 5.1: YIT - Chalets&Villas
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Vapaa-ajan asunnon ostajat (Yritys- ja yksityisasiakkaat).
	Kokoava idea	Valinnan vapautta ja joustavuutta vapaa-ajan asunnon omistajalle.
	Muoto & toiminta	Vapaa-ajan asumisen palvelukonsepti, jossa myydään vapaa-ajan asuntoja mukavuuksia, palveluita ja joustavaa asumista ajatellen. Asuntojen sijainti matkailukeskuksien lähetyillä, hotellimainen asumismuoto, lisäpalvelut mahdollisia. Vuokrapooli mahdollistaa asunnon vuokraamisen eteenpäin jos asunto ei ole käytössä.
	Ydinpalvelu	Vapaa-ajan omistusasunto matkailukeskuksien lähetyillä.
	Lisä- ja tukipalvelut	Ajanviete- ja virkistyspalveluita, täysin kalustettuja asuntoja, siivous-, aamiais- ja liinavaatepalvelut, "Vuokrapooli"-palvelu.
	Arvo & Seuraukset	Laadukas ja muuttovalmis vapaa-ajan asunto palveluiden lähetyillä. Mukavuuksia ja lisäpalveluita vapaa-aikaan, joustavuutta vuokraukseen.
	Kokemus	Joustava ja helppo lomailukokemus palveluiden ja mukavuuksien lähetyillä.
	Maksujärjestely	Maksulliset lisäpalvelut erikseen palveluntarjoajilta, "Vuokrapooli" muodostaa yhteisön, jossa vapaa-ajan asunnon vuokraajat jakavat vuokratulot keskenään.

Palvelukonsepti:		Tapaus 5.2: YIT - ServiFlex
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Kiinteistön omistajat, tässä yhteydessä etenkin asuin-kiinteistön omistajat ja asunto-osakeyhtiöt (taloyhtiöt).
	Kokoava idea	Palvelukokonaisuus kiinteistön huolto- ja ylläpitotarpeita ajatellen.
	Muoto & toiminta	Kiinteistöpalveluihin liittyvä palvelukonsepti: yhdellä palvelusopimuksella räätälöity palvelukokonaisuus palvelemaan kiinteistön huolto- ja ylläpitotarpeita.
	Ydinpalvelu	Palvelusopimus sovituista huolto- ja ylläpitopalveluista, jonka tarkoituksena on muodostaa yksi palvelukokonaisuus.
	Lisä- ja tukipalvelut	Henkilökohtainen yhteyshenkilö ja normit täyttävä dokumentointi.
	Arvo & Seuraukset	Kaikki kiinteistön huoltoon ja ylläpitoon liittyvät toimenpiteet yhdellä sopimuksella. Hyödyt: vahinkojen ennaltaehkäisy, hyvinvointia asumiseen, huoltokustannusten optimointi, energiatehokkuus ym. kiinteistön tekniikkaan liittyvät parannukset.
	Kokemus	Turvallisempi, terveellisempi, toimivampi ja energiatehokkaampi asuin-kiinteistö.
	Maksujärjestely	Palvelusopimushinta, joka määräytyy tilattavien palveluiden perusteella.
Palvelukonsepti:		Tapaus 6.1: SRV Asunnot Oy - SRV Extra
ULOTTUVUUDET	Kenelle	SRV:n omistusasunnon ostajalle.
	Kokoava idea	Asukkaan muuttoprosessin helpottaminen ja uuden asunnon palveluiden järjestäminen kätevästi yhdeltä palveluntarjoajalta.
	Muoto & toiminta	SRV:n asunnon ostajalle tarjottava lisäpalvelukokonaisuus, joka sisältää erilaisia uuden asunnon hankintaan liittyviä helpottavia palveluita. SRV toimii palvelukoordinaattorina, joka järjestää palvelut palvelukumppaneiden kautta.
	Ydinpalvelu	Asunnon rakennuttaminen.
	Lisä- ja tukipalvelut	Lisäpalvelukokonaisuus, joka helpottaa asunnon ostajan muuttoprosessia ja uuteen asuntoon liittyvien palveluiden hankintaa.
	Arvo & Seuraukset	Muuttoprosessin helpottaminen tilaamalla kaikki uuteen asuntoon liittyvät palvelut yhdeltä toimittajalta.
	Kokemus	Helpotetaan uuteen kotiin muuttamista laadukkailla palveluilla.
	Maksujärjestely	SRV-Extran sisältämät palvelut tarjotaan erikoishintaan SRV:n asunnon ostajille.

Palvelukonsepti:		Tapaus 6.2: SRV Asunnot Oy - <i>OmaSäästö</i>
ULOTTUVUUDET	Kenelle	SRV:n asunnon hankkijoille
	Kokoava idea	Asukkaan ei tarvitse heti sitoutua omistusasuntoon. Tarjotaan harkinta-aikaa asunnon ostoon.
	Muoto & toiminta	Asuntohankinnan palvelukonsepti, jossa asukas asuu tietyn ajan vuokrasopimussuhteella, jolloin kertyy säästöä lopullista asuntokauppaa varten.
	Ydinpalvelu	Asunnon tarjoaminen.
	Lisä- ja tukipalvelut	<i>OmaSäästö</i> -palvelu voidaan nähdä erillisenä lisäpalveluna, jonka SRV tarjoaa asunnon ostajilleen. SRV tarjoaa myös asuntoja perinteisillä vuokrasopimuksilla sekä myös vuokrasopimuksiin liittyviä osto-optioita (ei kerry säästöä).
	Arvo & Seuraukset	Asiakkaan ei tarvitse heti tehdä ostopäätöstä asunnosta, palvelu mahdollistaa joustavuutta asuntokaupassa. Vuokasta maksetaan myös vähemmän ja kerätään säästöjä asunnon ostoa varten.
	Kokemus	Asunnon sopivuuden varmistaminen, joustavuutta asunnon ostoon ja välttämisen asunnon oston riskeistä.
	Maksujärjestely	<i>OmaSäästö</i> -palvelu maksuton SRV:n asunnon ostajalle. Periaatteena, että ensin asutaan vuokralla, jolloin myös kertyy säästöjä lopullista asunnon ostoa varten.
Palvelukonsepti:		Tapaus 7: Skanska Kodit - <i>KotiTurva</i>
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Skanskan omistusasunnon ostajalle.
	Kokoava idea	Turvaa asunnon hankkimiseen <i>KotiTurva</i> -palvelulla, joka tarjoaa suojaa joutumasta kahden asunnon loukkuun tai muiden yllättävien elämäntilanteiden varalta.
	Muoto & toiminta	Vakuutuspalvelu, joka tarjoaa taloudellista turvaa yllä mainittujen tapausten sattuessa asiakkaan muuttaessa uuteen asuntoon: uuden asunnon asumiskustannukset korvataan jos muuttoprosessi takkuilee.
	Ydinpalvelu	Asunnon tarjoaminen.
	Lisä- ja tukipalvelut	Lisävakuutus turvaamaan asiakkaan asunnon ostoaikeita mahdollisten ongelmien varalta.
	Arvo & Seuraukset	Rahallista korvausta yllättävien ongelmien ja elämäntilanteiden varalta uuden asunnon oston yhteydessä.
	Kokemus	Taloudellinen turva uuden asunnon ja siihen liittyvien asumiskustannusten suhteen yllättävien elämäntilanteiden sattuessa.
	Maksujärjestely	KotiTurva maksuton Skanska-asunnon ostajalle (10.9.2010–9.9.2011)

Palvelukonsepti:		Tapaus 8: YH-Länsi Oy - Kotosalla-palvelukonsepti
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Seniorit.
	Kokoava idea	Asumispalvelu ikääntyneille ihmisille, jotka haluavat vuokra-/omistusasunnon lisäksi toimivan ympäristön ja palveluiden helpon saatavuuden.
	Muoto & toiminta	Senioriasumisen palvelukonsepti: asumistarpeita tyydytetään ikääntyneille ihmisille suunnatuilla asuntoratkaisuilla (Kotosalla-talot) ja palveluverkoston kautta järjestettävillä palveluilla.
	Ydinpalvelu	Viihtyisä ja toimiva asumisympäristö ikääntyneille ihmisille (Kotosalla-asunto).
	Lisä- ja tukipalvelut	Ikääntyneiden erityistarpeita otetaan huomioon tarjoamalla lukuisia lisäpalveluita. Jokaisessa asumisyhteisössä toimii palvelunohjaaja, joka koordinoi palveluita suoraan asukkaille palveluverkoston kautta.
	Arvo & Seuraukset	Laadukas ja korkeatasoinen asumisympäristö, jossa ikääntyneiden ihmisten erityistarpeet tulevat tyydytetyksi järjestettävillä lisäpalveluilla.
	Kokemus	Turvallinen ja helppo asumismuoto, jossa ikääntyvän asukkaan tarpeet otetaan huomioon.
	Maksujärjestely	Vuokra- tai omistusasunto, lisäpalveluista maksetaan erikseen käytön mukaan. Lisäksi kuukausittainen palvelumaksu, joka kattaa palveluiden järjestämisen.
Palvelukonsepti:		Tapaus 9: Forenom Oy - Kalustetut asunnot
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Tilapäisasumista/kalustettuja asuntoja tarvitseville.
	Kokoava idea	Vuokra-asuntoja pääsääntöisesti tilapäisasumista varten; asunnot ovat täysin kalustettuja sekä lisäpalvelut mahdollisia.
	Muoto & toiminta	Vuokra-asumisen palvelukonsepti: yritys vuokraa markkinoilta asuntoja ja vuokraa niitä edelleen asiakkailleen kalustettuina.
	Ydinpalvelu	Täysin kalustettu ja muuttovalmis asunto.
	Lisä- ja tukipalvelut	Mahdollisuus lisäpalvelujen tilaamiseen, mm. erilaiset lisävarusteet asuntoon, Internet-liittymä, TV-ohjelmakortit, siivous- ja liinavaatehuoltopalvelut sekä loppusiivous.
	Arvo & Seuraukset	Tilapäisasumistarpeiden tyydyttäminen sekä asuntotarpeen kokonaisvaltainen tyydyttäminen (kaikki asuntoon liittyvät varusteet ja palvelut saatavissa). Edullisempi ja kodintuntuisempi vaihtoehto kuin hotellimajoitus.
	Kokemus	Huoleton taasumista, jossa asumistarpeet tulevat tyydytetyksi. Voidaan keskittyä muihin asioihin kuin asunnon kunnossapitoon ja palveluiden hankkimiseen.
	Maksujärjestely	Vuokrahinta sisältää asunnon perusvarustukset, lisätarvikkeet ja -palvelut erillishintaan. Vuokrahinta edullisempi pitempiketoisissa asumisjaksoissa.

3.4 Asumisen palvelukonseptit Yhdysvalloissa

3.4.1 The NRP Group LCC – Vuokra-asunnot



The NRP Group LLC on vuonna 1995 perustettu kiinteistökehitysyhtiö, joka kehittää, rakentaa ja omistaa sekä asuin- että toimitilakiinteistöjä. Tässä yhteydessä tarkastellaan yhtiön asuntoliiketoimintaa ja vielä tarkemmin siihen liittyvää yhtiön omaa vuokra-asuntotarjontaa. Yhtiön asuntotuotanto keskittyy pitkälti perhe- ja senioriasuntojen tuotantoon ja asuntotyypit keskittyvät sekä edulliseen että normaaliin markkinahintaiseen vuokrahintatasoon. Yhtiö on rakennuttanut yhteensä noin 13 500 asuntoa ja kuluvana vuonna valmistuu 2 275 lisää. Yhtiön omassa hallinnassa on tällä hetkellä noin 7 000 asuntoa. Yhtiön asuinkiinteistökohteet sijaitsevat kahdeksassa eri osavaltiossa. Monet asuinkiinteistökohteista tuotetaan ja rahoitetaan valtion tukiohjelmalla (*Low-income Housing Tax Credit Program*), joka tarjoaa verohelpotuksia asuinkiinteistökehittäjille, jotka tarjoavat asuntoja pääsääntöisesti vähätuloisille. Yhtiö on Yhdysvaltojen johtavimpia asunokehittäjiä edullisten asuntojen markkinasegmentissä.

Kuten edellä kävi ilmi, yhtiö toimii pääasiallisesti perhe- ja senioriasumisen markkinasegmenteissä tarjoten sekä edullisia että normaalihintaisia vuokra-asuntoja. Yhtiön kotisivuilla asuntotarjontaa ryhmitellään nimenomaan näiden tekijöiden mukaan, eli (1) edulliset asunnot (*Affordable apartments*), (2) perinteiset asunnot (*Conventional apartments*), (3) edulliset senioriasunnot (*Senior affordable living*) ja (4) perinteiset senioriasunnot (*Senior conventional living*). Yrityksen arvoja asuinympäristöön liittyen ovat yksityisyys, turvallisuus, ystävällisyys pohjautuen yhteisölliseen asumistyyliin, joka mahdollistaa tutustumisen muihin asukkaisiin sekä sosiaaliset palvelut järjestyen sekä paikalla olevan palveluhenkilöstön että asuinyhteisön asukkaiden toimesta. Asuntojen lisäksi tarjotaan kohteesta riippuen erilaisia lisäpalveluita ja -mukavuuksia. Nämä ovat yhteisessä käytössä olevat asukaspalvelut kuten esimerkiksi kuntosalitila, tietokonetila Internet-yhteydellä, pesulatila, leikkialue, uima-allasalue ja kerho huone erilaisia harrastusaktiviteetteja varten. Senioriasuinkohteissa tarjotaan samantyyppisiä asukaspalveluita, jotka kuitenkin ovat suunnattu

enemmän ikääntyneiden ihmisten, eli yli 55-vuotiaiden henkilöiden, asumis- ja virkistystarpeita ajatellen.

3.4.2 POST Properties, Inc. – POST Apartment Homes



POST Properties, Inc. on yksi Yhdysvaltojen suurimmista asuinkiinteistö-kehitysyrityksistä, jonka asuincohteet sijoittuvat markkinoiden ylellisempään päähän. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Atlantassa, Georgian osavaltiossa. Yrityksen toiminta-alue ulottuu lukuisiin osavaltioihin ympäri Yhdysvaltoja. Yrityksen pääasiallisena liiketoimintana on asuinkiinteistöjen omistus ja asuntojen vuokraus. Vuokra-asuntojen brändinimenä käytetään *POST Apartment Homes*. Lisäksi yritys kehittää myös jonkin verran asuntoja myyntitarkoitukseen, jotka markkinoidaan *Post Preferred Homes*-nimellä. Yhtiön omistuksessa on noin 20 000 asuntoa ja yritys työllistää noin 660 henkilöä. Yritys tarjoaa myös tilapäisasumiseen tarkoitettuja kalustettuja ja palveluistettuja asuntoja (*POST Corporate Apartments*), joiden asiakaskohderyhmänä ovat liikematkailijat, tilapäismajoitusta tarvitsevat työntekijät (esimerkiksi pitempikestoinen työsuhde toisella paikkakunnalla) ja yksityisasiakkaat, jotka kaipaavat vaihtoehdon oman kodin omistukseen. Tässä yhteydessä tarkastellaan tarkemmin yrityksen vuokra-asuntotarjontaa (*POST Apartment Homes*) ja siihen liittyvää palvelukonseptia.

Yrityksen vuokra-asuntojen ympärille on rakennettu vahva brandi, jota yritys myös hyödyntää asemoituessaan markkinoilla. *POST Apartment Homes*-asunnot pyrkivät tarjoamaan asukkaille sekä lomakohte-tyylisiä piha-asuntoja että tiheästi asutettuja kaupunkiasuntoja. Vuokra-asunnoissa korostuvat etenkin erilaiset asukaspalvelut ja vahva asuntobrandi. Yhtiön asuinkiinteistöt ja asuinkiinteistöalueet muodostavat asumisyhteisöjä, joita yrityksellä on 55 kappaletta. Asumisyhteisöt vaihtelevat ydinkeskustassa sijaitsevista asuinkerrostaloista (esim. *POST Luminaria*, New Yorkissa) aina lähiöissä sijaitseviin rivitalokiinteistöihin (esim. *POST Barton Creek*, Austinissa). Ylellisten suunnitteluratkaisujen ja varustustasojen lisäksi kohteissa on saatavilla laaja valikoima erilaisia lisäpalveluita ja mukavuuksia. Näitä ovat muun muassa aula-, kuntosali-, liikunta-, kauppa-, ravintola- ja pesulapalvelut. Lisäksi asumisyhteisöissä löytyy paljon yhteisiä tiloja,

kuten esimerkiksi uima-altaita, tenniskenttiä, erilaisia virkistysalueita, koontumisalueita ja kahviloita. Lisäpalvelut ja mukavuudet vaihtelevat kohteesta riippuen ja niistä maksetaan vuosittainen palvelumaksu, joka oikeuttaa yhteisön tarjoamien palveluiden käytön. Palvelumaksun suuruus vaihtelee kohteesta riippuen.

POST-asuntojen asukkaille tarjottavia hyötyjä ovat muun muassa 30 päivän tyytyväisyystakuu, 48 tunnin huoltotakuu, mahdollisuus sisäiseen asunnonvaihtoon, POST ResidentialPortal -nettipalvelu vuokrasuhteen ja palvelujen hallintaan, sekä yhteiset asukastapahtumat kuten ulkoilu-, urheilu- tai ravintolatapahtumat.

3.4.3 EquityResidential–Vuokra-asunnot



EquityResidential on New Yorkin pörssissä noteerattu S&P 500-yhtiö, eli markkina-arvoltaan 500 suurimman yhdysvaltalaisen yhtiön joukossa. Yhtiön liiketoiminta keskittyy asuinkiinteistöjen kehittämiseen, sijoittamiseen ja hallinnoimiseen. Yhtiön palveluksessa on noin 4000 työntekijää ja sen omistuksessa on yli 400 korkealuokkaista asuinkiinteistöä Yhdysvaltojen eri kasvukeskuksissa. Yhtiön asuntokanta on lähes 130 000 asunnon suuruinen. Yhtiön strategiana on muodostaa kattava ja monipuolinen asuinkiinteistösalkku, joka tyydyttää erilaisia asumisen tarpeita ympäri Yhdysvaltoja. Yhtiö sijoittaa etenkin asuinkiinteistöihin, jotka täyttävät seuraavat kriteerit: sijainti suurkaupunki- tai kasvualueella, asuinkiinteistössä yli 200 asuntoa ja kohde valmistunut vuoden 1990 jälkeen. Seuraavaksi tarkastellaan yhtiön vuokra-asuntotarjontaa sekä siihen liittyvää palvelukonseptia.

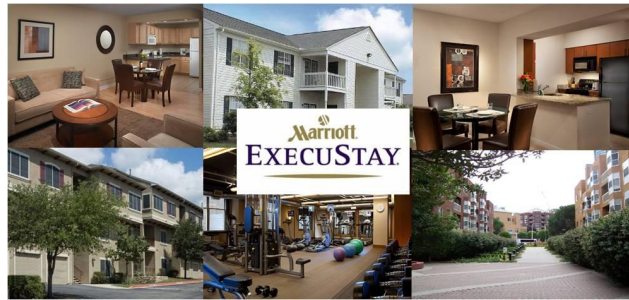
Yhtiön vuokra-asunnot muodostavat laajan valikoiman ylellisiä ja korkealaatuisia asuntoja. Yhtiön toiminta-ajatuksessa korostetaan, että asunnon korkeatasoisen fyysisen olemuksen lisäksi asumiseen kytketään erilaisia ainutlaatuisia palveluita ja hyötyjä. Palveluiden tarkoituksena on lisätä asumiskokemuksen laatua ja miellyttävyyttä. Asumiseen on kohteesta riippuen kytketty erilaisia lisäpalveluita ja mukavuuksia asuinkiinteistön yhteistiloissa kuten aula-, kuntosali-, kylpylä- ja pesulapalveluita. Lisäksi asuinkohteista löytyy erilaisia virkistysalueita, kuten esimerkiksi uima-

altaita ja tenniskenttiä. Equity Residential:in arvolupaus tiivistyy viiteen pääteemaan:

- *Poikkeuksellisen hyvä sisäänmuutto* uuteen asuntoon, mikä pitää sisälleen, että yritys lupaa asunnon olevan täydessä kunnossa asukkaan muuttaessa sisään uuteen asuntoonsa.
- *Täydellinen asiakastyytyväisyys*, joka mahdollistaa 30 päivän harkintajan asunnon vuokraamiseen ja asukkaalla on oikeus purkaa vuokrasopimus jos hän ei ole täysin tyytyväinen asuntoonsa.
- *"Pikapalvelu" (Express Service)*, jossa yritys takaa, että rutiinimaiset huoltotyöpalvelut suoritetaan kahden työpäivän sisällä.
- *Joustavat asumisvaihtoehdot*, jolloin asukkaalla on mahdollisuus muuttaa toiseen yhtiön omistamaan vuokra-asuntoon jos muutto tulee ajankohtaiseksi. Tätä varten on kehitetty ohjelmia asunnonvaihtoa varten, nämä ovat *Coast-to-Coast*(pitkä muuttomatka) ja *Property-to-Property* (lyhyt muuttomatka) nimiset palvelut.
- *Henkilökohtainen huolenpito* asiakkaasta. Tässä tuodaan esille, että yhtiön vuokralaisena asukas on osa EquityResidential-perhettä ja hänen tarpeensa ja toiveensa pyritään kaikin tavoin tyydyttämään nopeasti ja huolellisesti.

Lisäksi yhtiö on muodostanut kattavan asiakasetujärjestelmän, johon kuuluu erilaisia etuohjelmia, jotka ovat tarkoitettu yhtiön asukkaille. *"Rent With Equity Awards"*-ohjelmalla asukas kerryttää pisteitä vuokralla-asumisajan perustella. Pisteitä voidaan hyödyntää oman asunnon hankintaan tulevaisuudessa. *"Rest Easy With Equity"*-ohjelma tarjoaa asukkaalle erilaisia asumiseen ja asuntoon liittyviä vakuutuspalveluita. *"Preferred Employer Program"*-ohjelma on yrityksille suunnattu etuohjelma, jossa tarjotaan yrityksen työntekijöille alennuksia ja hyötyjä EquityResidential-asunnoista. *"Home town heroes"*-ohjelmalla tarjotaan yhteiskuntaa palveleville asukkaille kuten poliiseille, opettajille, palomiehille, ensihoitajille ja armeijahenkilöstölle etuja yhtiön asunnoista. *"Perks"*-ohjelmalla tarjotaan yhtiön asukkaille lukuisia eri etuja ja alennuksia palvelukumppaneilta, jotka tarjoavat mm. autovuokraus-, ravintola-, urheilutarvike-, kodinelektronikka- ja kuntosalipalveluita.

3.4.4 MarriottExecuStay – Tilapäisasumisen palvelukonsepti



MarriottExecuStay on Marriott International, Inc. konsernin kehittämä tilapäisasumismuoto yli 30 päivän pituisille asumisjaksoille. Konserni päätoimialoina ovat hotelli- ja majoitusala ja sen toimintaa ulottuu laajasti myös kansainvälisille markkinoille. Yhtiö tarjoaa lukuisia eri hotelli- ja majoitusbrändejä erityyppisiin majoitustarpeisiin (pääasiallisesti erityyppisiä hotellikonsepteja). Tässä yhteydessä tarkastellaan yhtiön tarjoamaa MarriottExecuStay-brändiä, joka tarjoaa tilapäisasumista liikematkailijoille, työsuhdeasumiselle ja myös muille tilapäisasumista tarvitseville. MarriottExecuStay tarjoaa asumiskohteita ympäri Yhdysvaltoja yli 300 eri kaupungissa. Seuraavaksi tarkastellaan yleisellä tasolla yhtiön tarjoamaa palvelukonseptia tilapäisasumiselle.

ExecuStay-asuntotarjonta koostuu heti muuttovalmiista ja täysin kalustetuista vuokra-asunnoista, jotka tarjoavat vaihtoehdon hotelliasumiseen ja pyrkivät tarjoamaan kotoisamman asumisympäristön hieman pidennetyille asumisjaksoille. Ideana on, että tilapäisasumisesta tehdään mahdollisimman huoletonta ja miellyttävää. Samalla asukas voi nauttia hotellimaisesta korkeasta palvelutasosta kuitenkin kodintuntuaisessa asunnossa. Asuntotyyppejä löytyy pienemmistä yksioista suurempikokoisiin kolmen huoneen asuntoihin. Kaikissa asunnoissa on korkeatasoinen perusvarustus ja palvelutaso, lisämaksusta asunnon varustetasoa voidaan edelleen täydentää erikoistarvikkeilla ja palveluilla. Lisäpalvelut kuitenkin vaihtelevat kohteesta riippuen.

Asumismuotona ExecuStay on hyvin samankaltainen kuin hotelliasuminen, jossa palveluita ja mukavuuksia on monipuolisesti kytketty asumiseen eritasoisin varustelu- ja palvelutasoin. Yritys käyttääkin konseptistaan "*Serviced apartments*" -käsitettä, suomeksi "palveluistettua" asumista. Pääasiakaskohderyhmänä ovat nimenomaan liikematkailijat ja työsuhdeasuntoja tarvitsevat henkilöt, mutta ExecuStay-asuntoja markkinoidaan myös muillekin tilapäisasumista tarvitseville. Asunnot voivat esimerkiksi tarjota tilapäisasunnon luonnonkatastrofin sattuessa tai muista syistä, jotka synnyttävät tarpeen muuttovalmiille asunnolle. ExecuStay-asumisesta asiakas kerryttää myös "*MarriottRewards*"-pisteitä, jotka kuuluvat yhtiön etu-

asiakasohjelmaan. Pisteillä asiakas voi saada lukuisia yhtiön tarjoamia etuja, muun muassa ilmaisia hotelliyöpymisiä ja erilaisia tarvikkeita.

3.4.5 Assisted Living Concepts Inc. – Senioriasumisen palvelukonsepti



AssistedLivingConcepts Inc. on yhtiö, joka hallinnoi 216 senioreille tarkoitettuja asuinkiinteistöjä eri puolilla Yhdysvaltoja. Pääosa kiinteistöistä on yhtiön omassa omistuksessa ja osassa yhtiö on vuokralaisena. Yhtiön asuinkiinteistöt muodostavat kapasiteetin yli 9 000 asukkaalle ja se työllistää noin 4 100 työntekijää. Yhtiö on yksi Yhdysvaltojen suurimmista toimijoista senioreiden avustetun asumisen toimialalla ja yhtiö on noteerattu New Yorkin pörssissä. Senioreiden asumispalveluiden lisäksi yhtiö tarjoaa kattavan palvelutarjooman asukkaan henkilökohtaisia tarpeita ajatellen.

Yhtiön asuinkohteet ovat ikääntyneille suunnattuja asumisratkaisuja, jossa asumisen tarpeita tyydytetään asumisympäristöillä, joiden tarkoituksena on kattaa kaikki asukkaan henkilökohtaiset tarpeet ja tarjota miellyttävä paikka asua. Toimintaideaan kuuluvat seuraavat palvelut: ympärivuorokautinen huolenpito, räätälöidyt henkilökohtaiset palvelut kuten esimerkiksi arkiaskareiden tukitoiminnot, ateria-, hoito-, tuki- ja erilaiset hyvinvointipalvelut sekä erilaisia aktiviteettimahdollisuuksia ja tapahtumia. Kokonaisuudessaan yhtiö pyrkii tarjoamaan elinympäristön, jossa korostuvat asukkaan arvokkuus, yksityisyys, itsenäisyys ja turvallisuus. Yrityksen toiminnan mottona on nimenomaan "*Life Just Got Easier*", eli tavoitteena on tehdä asukkaan asumisesta mahdollisimman helppo ja huoleton kokemus, joka tapahtuu kodinomaisessa ympäristössä.

3.4.6 Sunrise Senior Living, Inc.– Senioriasumisen palvelukonsepti



Sunrise Senior Living, Inc. on yksi johtavimmista senioriasumisen palveluntarjoajista Yhdysvalloissa. Lisäksi yhtiö on laajentanut toimintansa ulottumaan myös Kanadan, Iso-Britannian ja Saksan markkinoille. Yhtiö tarjoaa kattavan asumispalvelukokonaisuuden ikääntyneille ihmisille, jossa pyritään tyydyttämään kokovaltaisesti asumisen ja elämisen yksilöllisiä tarpeita. Sunrise Senior Living perustettiin vuonna 1981 ja tällä hetkellä sen hallinnassa on 374 asumisyhteisöä, joiden yhteenlaskettu asukaskapasiteetti on noin 40 200 asukasta. Työntekijöitä yrityksessään noin 40 000 ja se on noteerattu New Yorkin pörssissä. Yhtiö muodostaa laajan organisaation, joka myös omaperusteisesti kehittää ja rakentaa asumisyhteisöjään. Yhtiön sisällä toimivat muun muassa erilliset kiinteistökehitys-, suunnittelu- ja rakentamisen projektijohtoyksiköt, jotka tarjoavat erikoistuneen osaamisen senioriyhteisöjen kehittämisessä.

Sunrise-kohteet sijaitsevat laajalla säteellä Yhdysvaltojen eri osavaltioissa, lisäksi on jonkun verran kohteita kansainvälisillä markkinoilla. Asumisyhteisöt tarjoavat lukuisia eri palveluita ja palvelukokonaisuuksia erityistarpeita huomioiden. Palvelujen saatavuus vaihtelee kohteesta riippuen, mutta perustarpeet tyydytetään korkeatasoisella peruspalvelulla yhtiön kaikissa kohteissa. Pääsääntöisesti yritys järjestää itse kaikki tarjottavat palvelut, mutta osa järjestetään palveluverkoston kautta ja hankitaan kolmannelta osapuolelta. *Sunrise*-kohteiden palvelukonsepti koostuu kahdeksasta osaluueesta:

1. Itsenäinen asuminen

- Elämäntyylivaihtoehto aktiivisille ikääntyneille asukkaille.
- Tarjottavat palvelut mahdollistavat monipuolista harrastustoimintaa ja tapahtumia, joihin asukkaat voivat osallistua kiinnostuksensa mukaan.

2. Tuettu asuminen

- Tarkoitettu asukkaille, jotka tarvitsevat tukea asumisessa ja arkiaskareissa.

- Tukipalveluita erityistarpeiden mukaan, jossa kuitenkin pyritään tehdä asumisesta mahdollisimman itsenäistä.
- 3. *Alzheimer hoivapalvelu*
 - Alzheimerista kärsivien erityistarpeita varten kehitetty ohjelma.
 - Palvelussa pyritään ymmärtämään yksilötasolla asukkaan taustaa ja sitä kautta tarjota miellyttävää huolenpitoa ja tukea.
- 4. *Sairaanhoido ja kuntoutus*
 - Tarkoitettu asukkaille, joilla on kuntoutusvaihe esim. leikkauksen tai muun sairaalakäynnin jälkeen.
 - Palvelun kautta pyritään tehdä kuntoutuksesta mahdollisimman kätevää.
- 5. *Saattokoti*
 - Tarkoitettu ikääntyneille, jotka ovat elämänsä loppuvaiheessa.
 - Tarjottavat palvelut keskittyvät arvokkaan ja mukavan kokemuksen tarjoamiselle asukkaan elämän loppuvaiheille.
- 6. *Kotihoito*
 - Vaihtoehto asukkaille, joilla on vaativampia erityistarpeita.
 - Erityistarpeita pyritään tyydyttämään erilaisilla kotihoitopalveluilla, jotka voidaan mahdollista myös palveluverkoston kautta.
- 7. *Lyhytaikainen asuminen*
 - Asumisvaihtoehto jos asukkaalle tarvitaan tilapäistä hoitoa ja huolenpitoa.
 - Esimerkiksiperheenjäsenien ollessa poissa tai tilapäisen sairauden ajaksi.
- 8. *Yleiset mukavuudet ja palvelut*
 - Suurimmassa osassa kohteissa tarjotaan ateria-, kodinhoito- ja kuljetuspalveluita sekä järjestetään erilaista asukastoimintaa ja harrastusmahdollisuuksia.

Kohdeasiakasryhmänä ovat siis laajalla perspektiivillä kaikki ikääntyneet ihmiset, joiden erityistarpeita yritys pyrkii tyydyttämään tarjoamalla laadukasta asumista ja siihen tarvittavia tukipalveluja. Yhtiö on myös laatinut asukkaita varten monipuolisia rahoitusjärjestelyvaihtoehtoja asukkaan asumisen mahdollistamiseksi asumisyhteisössä:

- Vakuutusjärjestelyt, jossa palvelukumppanina toimii vakuutusyhtiö.
- Valtion tukijärjestelyt erityisesti veteraaneille, jossa yrityksen oma asianajotoimisto konsultoi asukkaita tai asiakkaita näihin liittyvissä asioissa.
- Perinteiset rahoitusjärjestelyt rahoituspalveluiden kautta, jossa palvelukumppanina toimii erillinen rahoituspalveluita tarjoava yritys.
- Erilaisiin asuinkiinteistöihin liittyvät järjestelyt, esimerkiksi oman talon myynti tai käännetty asuntolaina, jotka järjestetään erillisiltä palveluntarjoajilta.
- Veronvähennyskeinot, jotka voidaan hyödyntää asumisen rahoittamisessa.
- Asumiskustannuksissa voidaan säästää ”kumppanijärjestelyillä”, jossa kaksi asukasta jakaa keskenään huoneiston.

3.4.7 Yhteenveto

Palvelukonsepti:		Tapaus 10: The NRP Group LCC
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Perhe- ja senioriasukkaille.
	Kokoava idea	Edullisia ja normaalihintaisia vuokra-asuntoja, jotka tarjoavat mukavan ja viihtyisän asuinympäristön, jossa myös erillisiä lisäpalveluita ja -mukavuuksia.
	Muoto & toiminta	Yhtiön vuokra-asumispalvelun palvelukonsepti, joka perustuu yhtiön omaan vuokra-asuntotuotantoon. Kohteissa yhteistiloja, jotka mahdollistavat erilaisia lisäpalveluita. Lisäksi kohteissa on päivystävä palveluhenkilöstö.
	Ydinpalvelu	Vuokra-asumispalvelu.
	Lisä- ja tukipalvelut	Asuinympäristöissä lisäpalveluita ja virkistysmahdollisuuksia tarjotaan yhteisten tilojen kautta sekä paikalla olevan palveluhenkilöstön ja asukkaiden toimesta.
	Arvo & Seuraukset	Asumisessa korostuvat yksityisyys, turvallisuus, ystävällinen ilmapiiri ja erilaiset sosiaaliset palvelut.
	Kokemus	Edullista asumista asuinympäristössä, jossa lisä- ja virkistystarpeet tulevat myös tyydytetyksi.
	Maksujärjestely	Tietävästi vuokra-kustannukset kattavat asunnon lisäksi myös yhteisten tilojen käytön. (Koti-sivuilla niukasti tietoa maksujärjestelyistä, etenkin lisäpalveluiden käytöstä)
Palvelukonsepti:		Tapaus 11: POST Apartment Homes®
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Ylellisiä vuokra-asuntoja tarvitseville.
	Kokoava idea	Vahvalla brändinimellä varustettuja korkealuokkaisia vuokra-asuntoja sekä lomakohde- että kaupunkityyliseen asumiseen, joissa korostuvat asukaspalvelut.
	Muoto & toiminta	Vuokra-asumispalvelun palvelukonsepti: yhtiö sijoittaa asuinkiinteistökohteisiin, jotka tarjotaan vuokra-asumiskäyttöön. Asuin kohteet muodostavat yhteisöllisiä asuinympäristöjä, jossa tarjotaan korkeatasoisia palveluita ja mukavuuksia.
	Ydinpalvelu	Vuokra-asumispalvelu.
	Lisä- ja tukipalvelut	Asuinyhteisöissä tarjolla erilaisia lisäpalveluita ja -mukavuuksia. Lisäksi yritys tarjoaa asiakasetuja ja -hyötyjä (esim. nettipalvelut, rutiinimaiset huoltopalvelut ja asunnonvaihtomahdollisuudet).
	Arvo & Seuraukset	Korkealaatuista asumista, jossa asumistarpeet ja siihen liittyvät lisä- ja virkistystarpeet tulevat myös tyydytetyksi.
	Kokemus	Korkealaatuinen yhteisöllinen asuminen, johon liittyy runsaasti lisämukavuuksia.
	Maksujärjestely	Tavanomaiset vuokramaksujärjestelyt, vuosittainen palvelumaksu, joka oikeuttaa palveluiden ja mukavuuksien vapaaseen käyttöön.

Palvelukonsepti:		Tapaus 12: EquityResidential
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Ylellisiä vuokra-asuntoja tarvitseville.
	Kokoava idea	Kasvukeskuksissa sijaitsevia ylellisiä vuokra-asuntoja, joissa tarpeet tulevat tyydytetyksi korkealaatuisilla asunnoilla ja ainutlaatuisilla asukaspalveluilla.
	Muoto & toiminta	Vuokra-asumisen palvelukonsepti: yrityksen omistamat vuokra-asunnot tarjoavat korkealuokkaisia asuntoja, joihin on kytketty lukuisia asukaspalveluita ja -etuja.
	Ydinpalvelu	Vuokra-asumispalvelu.
	Lisä- ja tukipalvelut	Lisäpalveluita ja -mukavuuksia kohteiden yhteistiloissa, mm. aula-, kuntosali-, kylpylä- ja pesulapalvelut. Selkeästi ilmoitetut arvolutapaukset tekevät asumisesta entistä mukavamman ja joustavamman (esim. netti-, huolto- ja asunnon-vaihtopalvelut). Asiakasetujärjestelmä tarjoaa myös erilaisia hyötyjä ja etuja.
	Arvo & Seuraukset	Korkealaatuinen yhteisöllinen asuminen, joihin kuuluvat ylellinen asunto ja ainutlaatuiset lisäpalvelut.
	Kokemus	Ylellistä ja huoletonta asumista asumisyhteisössä, jossa asumisen tarpeet tulevat tyydytetyksi kattavasti ja korkeatasoisesti.
	Maksujärjestely	Tavanomainen vuokramaksujärjestely, lisäksi tiettävästi erillismaksut lisäpalveluista (Kotisivuilla niukasti tietoa maksujärjestelystä)
Palvelukonsepti:		Tapaus 13: MarriottExecuStay®
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Tilapäisasumista/-majoitusta tarvitseville.
	Kokoava idea	Tilapäisasumista yli 30 päivän kestoille asumisjaksoille täysin kalustetuissa asunnoissa, joihin on saatavissa hotellityyppisiä lisäpalveluita ja -mukavuuksia.
	Muoto & toiminta	Tilapäisasumisen palvelukonsepti: erilasta tilapäisasumisen tarvetta varten täysin muuttovalmiit erikokoiset asunnot, jotka ovat eri käyttötarkoituksiin soveltuvia.
	Ydinpalvelu	Tilapäisasuminen.
	Lisä- ja tukipalvelut	Kattavat peruspalvelut ja -varustukset kaikissa asunnoissa, lisäksi mahdollista tilata laajasta valikoimasta lisävarustuksia ja -palveluita.
	Arvo & Seuraukset	Tilapäisasumista varten soveltuva täysin kalustettu ja palveluistettu asunto, joka tarjoaa huoletonta ja mukavaa asumista.
	Kokemus	Huoletonta ja mukavaa asumista hotellimaiseen tyyliin tilapäisasumistarpeiden tyydyttämiseksi.
	Maksujärjestely	Vuokralla asumisen periaatteella maksettavat asumiskustannukset. Peruspalvelut sisältyvät vuokrakustannuksiin, lisäpalvelut erillishintaan.

Palvelukonsepti:		Tapaus 14: Assisted Living Concepts Inc.
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Jatkuvaa tukea tarvitsevat seniorit.
	Kokoava idea	Tuettu asumispalvelu senioriasukkaille, jossa asuntotarpeen lisäksi erityistarpeet tulevat myös tyydytetyksi erilaisilla lisä- ja tukipalveluilla.
	Muoto & toiminta	Senioriasumisen palvelukonsepti: asuin-kohteet muodostavat asumisyhteisöjä senioriasukkaille. Palvelukonseptin sisältö muodostuu yhteisössä olevasta omasta asunnosta ja tarjottavista senioreiden asukaspalveluista.
	Ydinpalvelu	Senioreiden asumispalvelu.
	Lisä- ja tukipalvelut	Senioreille suunnatut asukaspalvelut, mm. arkiaskareiden tuki-, ateriat-, hoito- ja muut hyvinvointipalvelut.
	Arvo & Seuraukset	"Life just got easier" - asumis- ja erityistarpeet tulevat tyydytetyksi kodinomaisessa ympäristössä.
	Kokemus	Helpottava ja huoleton asuminen elinympäristössä, jossa korostuvat senioriasukkaan arvokkuus, yksityisyys, itsenäisyys ja turvallisuus.
	Maksujärjestely	Tietävästi kuukausittainen palvelumaksu, johon sisältyvät asumisen ja lisäpalveluiden kustannukset. (Kotisivuilla niukasti tietoa hinnoista ja maksujärjestelyistä)
Palvelukonsepti:		Tapaus 15: Sunrise Senior Living, Inc.
ULOTTUVUUDET	Kenelle	Seniorit.
	Kokoava idea	Asumispalvelu kaikenlaisille senioreille heidän omien asumis- ja erityistarpeiden mukaisesti.
	Muoto & toiminta	Senioriasumisen palvelukonsepti: omaperusteisesti tuottavat senioriasumisyhteisöt tarjoavat senioreille suunnatun asumisympäristön, jossa erilaisilla lisäpalveluilla pyritään myös tyydyttämään senioreiden erityistarpeita.
	Ydinpalvelu	Senioriasuminen.
	Lisä- ja tukipalvelut	Yhtiöllä monipuolinen palvelutarjoama, joka sisältää erilaisia kehitettyjä asumisvaihtoehtoja senioreiden henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Lisänä yhtiön järjestämät rahoituspalvelut asumisen rahoittamiseksi.
	Arvo & Seuraukset	Asuminen yhteisöllisessä asuin- ja elinympäristössä, jossa asuntotarpeen lisäksi omat henkilökohtaiset tarpeet tulevat tyydytetyiksi.
	Kokemus	Helpottava ja huoleton asuminen elinympäristössä, jossa korostuvat senioriasukkaan arvokkuus, yksityisyys, itsenäisyys ja turvallisuus.
	Maksujärjestely	Asuntovuokra asunnosta, erillinen palvelumaksu henkilökohtaisista palveluista niiden käytön mukaan. Tietävästi yhdellä palvelumaksulla katetaan kaikki käytetyt palvelut ja asuntoon liittyvät peruspalvelut. (Kotisivuilla niukasti tietoa hinnoista ja maksujärjestelyistä)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Palvelukonsepti kirjallisuudessa

Teoriaosuuden ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää mitä palvelukonseptillä tarkoitetaan. Palvelukonseptille esitettiin joukko hieman toisistaan eroavia määritelmiä, joista ilmeni vaihtelevia versioita palvelukonseptiin sisältyvistä ulottuvuuksista. Määritelmistä voidaan havaita se, että palvelukonsepti-käsitteelle ei ole onnistuttu muodostamaan yksikäsitteistä määritelmää lukuisista yrityksistä huolimatta. Lähestymistavat palvelukonsepti-käsitteen määrittelylle vaihtelevat suuresti ja määritelmästä riippuen painotetaan eri asioita. Määritelmien perusteella voidaan karkeasti todeta, että palvelukonseptillä ymmärretään sitä mielikuvaa palvelukokonaisuudesta mitä asiakkaille ollaan tarjoamassa, ja se on kuvaus siitä mitä palvelua asiakkaalle tarjotaan ja miten, sekä millaisen asiakaskokemuksen palvelu tarjoaa. Palvelukonseptin merkittävä piirre on myös se, että se tasapainottelee organisaation strategisten aikomusten ja asiakkaiden tarpeiden välillä. Lisäksi keskustelunaiheena pysyttelee se, koostuuko palvelukonsepti osaluista vai onko se kokonaisvaltainen käsitys palvelusta, eli onko palvelukonseptin kokonaisuus suurempi kuin osiensa summa.

Lisäksi tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä miten palvelukonsepti kehitetään. Alan kirjallisuudessa palvelukonseptin kehittäminen liitetään yleisesti olennaisena osaprosessina uuden palvelun kehittämisen (NSD) kokonaisprosessin alkupäähän. Laajemmin tarkasteltuna palvelukonseptin kehittäminen käsittää valikoidun palveluidean jalostamisen täysimittaiseksi kaupallistettavaksi palvelutuotteeksi.

4.2 Asumisen palvelukonseptien vertailu Suomessa ja Yhdysvalloissa

Empiirisessä osuudessa käsiteltiin tutkimuksen toista pääteemaa, jossa tutkittiin asumiseen kytkettyjä palvelukonsepteja Suomessa ja Yhdysvalloissa. Tutkimuskohteiksi valikoitui hyvinkin kirjava joukko erilaisia asumisen palvelukonsepteja, jotka liittyvät pääosin omistusasunto-, vuokra-, seniori- ja tilapäisasumiseen. Empiirisessä tarkastelussa keskityttiin nimenomaan asumisratkaisuun ja siihen sisältyviin palveluihin, ja analyysissä kiinnitettiin huomiota erityisesti seuraaviin ominaisuuksiin:

1. *Asumisen palvelukonsepti*

- a. *Asumismuoto*, eli liittyykö konsepti vuokra-, omistus-, vai senioriasumismuotoiseen kohteeseen. Lisäksi tilapäisasumiseen perustuvat konseptit on eroteltu.
- b. *Taso*, eli millä tasolla tutkittava asumisen palvelukonsepti toimii. Tutkitutkonseptit vaihtelevat laajuuksissaan, eli osa edustaa yksittäisten palvelujen tai palvelutuotteiden palvelukonsepteja, kun taas eräät kuvaavat yritysten liiketoimintaa organisatorisella tasolla, eli millä tavalla yritys kokonaisvaltaisesti palvelee asiakkaitaan asumisliiketoiminnassaan.
- c. *Selkeys*, joka kertoo miten selkeästi löydökset voidaan nähdä varsinaisina palvelukonsepteina ja voidaanko nämä yksikäsitteisesti ymmärtää tarkasti määritellyiksi palvelukonsepteiksi.

2. *Palvelukomponentti*

- a. *Palvelujen näkyvyys*, eli kuinka selkeästi palveluita on kytketty asumiseen kyseisessä asumisen palvelukonseptissa. Tässä tarkastellaan missä määrin yritys tarjoaa varsinaisia palveluja asumisen tueksi.
- b. *Palvelujenmerkitys*, jossa on pyritty arvioimaan palvelukonseptiin sisältyvien palvelujen luonnetta ja merkitystä konseptin kannalta. Eli muodostavatko palvelut olennaisen osan myytävästä palvelutuotteesta, vai palvelun merkitiys asumisratkaisun rinnalla vähäinen (ns. sisäänheittopalvelut).
- c. *Maksujärjestely*, jossa tarkastellaan palvelukonseptiin sisältyvien palvelujen maksuperusteita asiakkaan näkökulmasta.

Yllä olevat ominaisuudet palvelukonseptin osalta on peräisin teoriaosuuden antamista tiedoista. Palvelukonseptien eri tasojen arviointi perustuu Johnstonin ja Clarkin (2008) näkemykseen, jonka mukaan palvelukonsepti voi toimia eri tasoilla (luku 2.2.6 s. 17). Tämä valittiin arviointikriteeriksi, koska tutkittavat palvelukonseptit muodostuvat hyvin erityyppisistä ja eritasoisista palvelukonsepteista. Palvelukonseptien selkeyttä arvioidaan puolestaan yleisellä tasolla teoriaosuudessa esiintyvien palvelukonseptin määritelmien pohjalta, ja pohditaan erityisesti missä määrin tutkittava palvelukonsepti voidaan yhdistää teoriaosuuden määritelmiin. Toinen arvioitava ominaisuus liittyy palvelukonseptiin sisältyviin palveluihin. Tässä arvioidaan yleisesti palvelukonseptien sisältämät palvelut ja mikä on näiden yleisvaltainen merkitys tutkittavassa palvelukonseptissa. (Taulukko 1)

Tapaustutkimuskohteiden tieto ja sisältö on peräisin palveluntarjoajien kotisivuilta, joten on pidettävä mielessä, että niissä oleva tieto saattaa tarjota jokseenkin subjektiivisen näkökulman tutkittavista palvelukonsepteista.

Kotisivuilla oleva tieto on osa palveluntarjoajien markkinointiviestintää, joka on kohdistettu pääasiallisesti asiakkaille. Tästä syystä riskinä on, että palvelukonsepteista muodostuu yksipuolinen näkemys, joka pohjautuu enemmän palveluntarjoajan myyntihenkisiin arvolupauksiin. Lisäksi jossain tapauksissa kotisivujen tarjoama tieto oli kovin rajallista, etenkin asuminen palveluiden hintatietoja ja maksujärjestelyjä koskevissa asioissa. Sen vuoksi tapaustutkimuskohteissa korostuvat enemmänkin tarkasteltavan konseptin sisältö ja tarjoama sekä se, millaisia palveluita kytketään asumiin palvelukonseptin kautta. Tämän tiedon avulla pyrittiin edelleen ymmärtämään palvelukonseptin tarjoamia hyötyjä ja seurauksia asiakkaan näkökulmasta. Lukujen 3.3.10 ja 3.4.7 yhteenvetotaulukoista voidaan kuitenkin havaita se, että tapaustutkimuskohteiden palvelukonseptit ovat soveltavissa teoriaosuuden ehdottamiin palvelukonseptin eri ulottuvuksiin.

Taulukko 1: Tutkimuksen asumiskonseptien arviointi

Palvelukonsepti:	Palvelukonsepti			Palvelut		
	Asumismuoto	Taso	Selkeys	Palvelujen näkyvyys	Palvelujen merkitys	Maksujärjestely
SATO LaatuKoti	Vuokra	liiketoiminta	++	+++	++	erillinen maksu
SATO PlusKoti	Omistus	liiketoiminta	++	+	+	sis.asumiseen
SATO SenioriKoti	Seniori	liiketoiminta	++	+++	+++	erillinen maksu
VVO Vuokra-asunnot	Vuokra	liiketoiminta	++	++	++	sis.asumiseen
ASOKODIT	Asumisoikeus	liiketoiminta	+	+	+	sis.asumiseen
NCC:n eri asuntokonseptit	Omistus	liiketoiminta	++	+	++	molempia
YIT Chalets&Villas	Tilpäisas.	liiketoiminta	+++	+++	+++	erillinen maksu
YIT ServiFlex	Muu	palvelu	+++	+++	+++	erillinen maksu
SRV Extra	Omistus	palvelu	+++	+++	+++	erillinen maksu
SRV Omasäästö	Omistus/vuokra	palvelu	+	+	+	sis.asumiseen
Skanska Kodit - KotiTurva	Omistus	palvelu	+	+	+	sis.asumiseen
Kotosalla-konsepti	Seniori, omistus/vuokra	liiketoiminta	+++	+++	+++	molempia
Forenom Oy	Tilapäisasuminen	liiketoiminta	+++	+++	+++	molempia
The NRP Group LCC	Vuokra (myös Seniori)	liiketoiminta	++	+++	+++	erillinen maksu
POST ApartmentHomes	Vuokra	liiketoiminta	+++	+++	+++	molempia
EquityResidential	Vuokra	liiketoiminta	++	+++	+++	molempia
MarriottExecuStay	Tilapäisasuminen	liiketoiminta	+++	+++	+++	molempia
AssistedLivingConcepts	Seniori, vuokra	liiketoiminta	+++	+++	+++	molempia
Sunrise Senior Living	Seniori, vuokra	liiketoiminta	+++	+++	+++	molempia

Konseptin Taso: liiketoiminta = organisaatiotason / liiketoimintatason konsepti, palvelu = yksittäiseen palveluun perustuva konsepti

Konseptin Selkeys: + = sumea / pieni, ++ = kohtalainen / keskimääräinen, +++ = selkeä / suuri

Palvelujen Näkyvyys: + = sumea / pieni, ++ = kohtalainen / keskimääräinen, +++ = selkeä / suuri

Palvelujen Merkitys: + = sumea / pieni, ++ = kohtalainen / keskimääräinen, +++ = selkeä / suuri

Palvelujen Maksujärjestely: erillinen maksu; molemmat maksutavat (maksullisia & vuokraan sisältyviä); pääosin maksuttomia (sisältyvät esim. vuokraan)

Tutkimuksessa tehtyjen empiiristen havaintojen perusteella voidaan todeta, että Suomessa palveluja merkittävästi sisältävät tai palvelutarjontaan perustuvat asumiskonseptit ovat vielä kehitystasolla eikä niitä esiinny laajemmin. Suomalaisille asumiskonsepteille on tyypillistä se, että varsinaisia käyttäjäpalveluja on kytketty varsin vähän tavalliseen asumiseen. Palveluja voidaan selkeästi havaita ainoastaan senioriasumisessa (esim. SATO:n Seniorikodit ja YH-Länsi Oy:n Kotosalla-konsepti) sekä tilapäisasumisessa (YIT:n Chalets & Villas ja Forenom Oy). Tällä hetkellä asukaspalvelut rajoittuvatkin pääasiallisesti senioriasumiseen sekä jossain määrin myös ylellistä asumistasoa haluaville.

Vuokra-asumisen palvelukonsepteissa, kuten esimerkiksi SATO:n ja VVO:n palvelukonsepteissa, palvelujen luonne liittyy pääosin kehitettyihin etuasiakasohjelmiin (esim. asiakasedut ja lisäpalvelut asumisjakson keston perusteella) sekä helppokäyttötoimintoihin (esim. nettipalvelut). Asuntokehittäjien asuntogryndaus ja siihen liittyvän omistusasuntotarjonnan palvelutarjooma rajoittuu pitkälti muuttoprosessiin ja asunnon hankintaan, ja tarkasteltavista asumiskonsepteista tähän ryhmään kuuluvat Skanskan KotiTurva, SRV Extra ja NCC:n ”asumisen koulu”. Nämä palvelut ovat luonteeltaan ”sisäänheittopalveluja” eli lisäpalveluja, joilla haetaan lisäarvoa myytävälle ydintuotteelle eli fyysiselle omistusasunnolle. Näissä tapauksissa palvelukonsepti rajoittuu ainoastaan yksittäisen palvelun tasolle.

Lisäksi nykytilan asumisen palveluiden luonnetta kuvaa myös YIT:n kehittämä ServiFlex-palvelukonsepti, joka tarjoaa esimerkiksi asunto-osaakeyhtiöille palvelusopimuksen palvelemaan yhtiökohtaisia kiinteistöpalvelutarpeita. Tämän hetken asumisen palvelut Suomessa liittyvätkin enimmäkseen asuinkiinteistöjen huolto- ja ylläpitopalveluihin.

Yhdysvaltalaisissa tapaustutkimuskohteissa asumiseen on kytketty monipuolisesti erilaisia asukaspalveluita sekä tavalliseen asumiseen että senioriasumiseen. Käsittävät tapaustutkimuskohteet käsittivät vuokra-asumisen palvelukonsepteja, tilapäisasumisen palvelukonsepteja sekä senioriasumisen palvelukonsepteja. Näiden tapausten perusteella nähdään, että Yhdysvalloissa asukaspalvelujen kytkeminen asumiseen selvästi yleisempää kuin Suomessa ja erilaisten asumista tukevien palvelujen saatavuus on muodostunut luonnolliseksi osaksi asumisen sisältöä ja asuntomarkkinoiden toimintaa. Asumistarpeiden tyydyttämiseksi ei Yhdysvalloissa usein riitä pelkästään fyysinen asunto, vaan se rinnalle on tarjottava erilaisia lisäpalveluita ja -mukavuuksia. Tätä varten on kehitetty monipuolisia asumisen palvelukonsepteja, joissa palveluratkaisut yhdistyvät asumiseen sekä kohde että yritystasolla.

4.3 Asumisen palvelukonseptien kehittämisen prosessimalli

Lopuksi tutkimuksessa esitetään yleinen prosessimalli asumisen palvelukonseptin kehittämiseksi, joka toimii ohjenuorana asumisen palvelukonseptin kehittämisprosessissa.

Malli pohjautuu teoriaosuudessa esille tulleiden osa-alueiden varaan ja siinä sovelletaan Zeithaml:in et al. (2009) ja Johnston:in et al. (2000) esittämiä uuden palvelun kehittämisen prosessimalleja (luku 2.3.2) sekä palvelukonseptin kehittämisen menetelmiä ja prosessimalleja (luku 2.3.5). Mallia täydennetään empiirisen tarkastelun antamilla tiedoilla asumisliiketoiminnan erityispiirteiden huomioon ottamiseksi. Viitekehys muodostaa prosessimallin asumisen palvelukonseptin kehittämisen kokonaisprosessille ja kuvauksen siihen liittyvistä keskeisimmistä osakomponenteista.



Kuva 17. Asumisen palvelukonseptin prosessimalli

Viitekehysten pääkomponentit koostuvat seuraavista kuudesta päävaiheista:

1. *Palvelustrategian kehittäminen.* Ensimmäisenä on muodostaa selkeä palvelustrategia, jonka tulee olla yhteensovittavissa organisaation ylemmän tason liiketoimintastrategian kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään strateginen katsaus markkinoista ja identifioidaan potentiaalisia kasvumahdollisuuksia sekä arvioidaan mark-

kinoiden nykytilaa ja tarjolla olevia asumisen palvelumuotoja. Tässä vaiheessa pohditaan muun muassa sitä, millaisia asumispalveluja halutaan ryhtyä kehittämään, mitkä ovat kohdemarkkinat, millä aikavälillä toimitaan, millaisia tuottovaatimuksia tavoitellaan ja millaisia ansaintamalleja voidaan käyttää. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on saattaa organisaatio asemaan, jossa se voi ryhtyä kehittämään tarkempia palveluideoita.

2. *Idean kehittäminen.* Tämä vaihe edustaa laadukkaiden palveluideoiden synnyttämistä ja niiden jalostusta jatkokehitystoimenpiteitä varten. Lähtökohtana on, että ideat muodostuvat palvelustrategian puitteissa. Ideoiden lähteinä voidaan käyttää monipuolisia keinoja kuten muodollisia perinteisiä tuotekehitysmenetelmiä, vuorovaikutusta asiakkaiden tai työntekijöiden kanssa tai kilpailijoiden palvelutarjoaman tutkimista. Ideoiden jalostus tapahtuu suppilomaisesti, jossa seulotaan esiin laadukkaita ideat, jotka viedään eteenpäin palvelukonseptin kehittämistä varten. Asumisen kontekstissa tärkeäksi muodostuu etenkin asiakas- tai asukastarpeiden tunnistaminen. Ennen varsinaista ideointia pohditaan muun muassa palveluideoiden kytköksestä asumiseen, millä tavalla palveluideat tuottavat lisäarvoa asumiseen ja miten ne voivat edistää asumista ja hyvinvointia.
3. *Palvelukonseptin kehittäminen.* Tässä vaiheessa muodostetaan palveluidean varalle tarkemmin määritelty palvelukonsepti. Olennaiset osavaiheet ovat palvelukonseptin kehittäminen, sen testaaminen ja taloudellisen arvon arviointi. Palvelukonseptin testaamisella pyritään arvioimaan miten kohdeasiakasryhmä vastaanottaa potentiaalisen palvelun. Lopuksi palvelukonseptille tehdään taloudellinen arviointi, jossa pohditaan konseptin taloudellista arvoa ja kannattavuutta. Palvelukonseptin suunnittelussa ja kehittämisessä otetaan kantaa muun muassa seuraaviin seikkoihin:
 - i. tuotettavan palvelun kokoava idea
 - ii. mitä ja miten palvelua tuotetaan
 - iii. konseptin ydinpalvelu sekä mahdolliset tuki- ja lisäpalvelut
 - iv. palvelutuotteen muoto ja toiminta yleisellä tasolla
 - v. oletetut seuraukset ja hyödyt asiakkaalle/asukkaalle
 - vi. palvelusta syntyvä kokemus asiakkaan näkökulmasta
 - vii. konseptin suhde yrityksen palvelustrategiaan ja asiakastarpeisiin sekä sen rooli näiden yhdistäjänä.
4. *Palvelun suunnittelu.* Tämä vaihe edellyttää palvelukonseptin valtuuttamista täysimittaiseksi tuotettavaksi palveluksi. Jos palvelukonsepti läpäisee edellisen vaiheen, sitä seuraa varsinaisen palvelun suunnittelu ja kehittäminen. Tässä vaiheessa alkaa palvelun toimeenpanovaihe ja palvelukonseptista muodostetaan lopullinen ja yksityiskohtainen kuvaus tuotettavasta palvelusta. Palvelun suunnittelussa olennaiseksi muodostuu operatiivisten toimintojen suunnittelu sekä palvelujärjestelmän kehittäminen. Tällöin suunnitellaan esimerkiksi palveluverkoston rakenne ja osapuolet

(kumppanit palveluiden tuottamiseen), yksityiskohtainen ansaintamalli ja palvelun maksujärjestelyt, sekä muut palvelun toteutukseen liittyvät yksityiskohdat.

5. *Täysimittainen lanseeraus ja kaupallistaminen.* Tässä vaiheessa palvelukonseptista on muodostettu loppuun jalostettu palvelutuote, joka on valmis saatettavaksi markkinoille. Kaupallistamisvaiheessa palvelukonsepti tuodaan markkinoille suunnitelmallisen markkinointityön avulla. Tämä vaihe pitää sisällään myös kaupallistamisvaiheen tarkkailujakson, jossa sopivan ajanjakson puitteissa tarkkaillaan palvelutuotteen esittelyä markkinoille. Kaupallistamisvaiheessa arvioidaan muun muassa konseptiin liittyviä taloudellisia tavoitteita, asukkaiden/asiakkaiden reaktioita palvelusta, palvelujärjestelmän toimivuutta sekä muita palvelun toimivuuteen ja taloudellisuuteen liittyviä yksityiskohtia.
6. *Jälkiarviointi.* Tässä vaiheessa kerätään kaupallistamisvaiheesta saatu tieto yhteen jälkiarviointia varten. Kerätyn tiedon perusteella palvelutuotteeseen voidaan tehdä muutoksia ja parannuksia. Esimerkiksi vikailmoitusten tai muiden ongelmakohtien perusteella tehdyt havainnot pyritään korjaamaan palvelun laadun ja toimivuuden parantamiseksi.

5 YHTEENVETO

Länsimaiden talouksissa on jo kauan ollut havaittavissa, että palvelusektorin merkitys on kasvussa ja että maiden taloudet ovat siirtymässä tavarakeskeisistä markkinoista palvelukeskeisiin markkinoihin. Tutkimuksen taustana on, että vastaavanlainen kehityssuunta voidaan myös havaita asumisen liiketoiminnassa Suomessa, jossa palveluiden merkitys tulee korostumaan. Vallitsevat megatrendit ja heikot signaalit viittaavat siihen, että tulevaisuuden asumisessa asukastarpeet muuttuvat ja erilaistuvat. Tämä antaa edellytykset sille, että tulevaisuudessa nähdään uudenlaisia tuote- ja palvelukonsepteja asumiseen liittyen. Tutkimuksen päätavoitteena oli löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitä tarkoittaa palvelukonsepti-käsite? Millaisia asumisen palvelukonsepteja on tällä hetkellä olemassa? Millaisia palveluja asumien palvelukonsepti voi sisältää? Kuinka asumisen palvelukonsepti kehitetään?

Palvelukonsepti on alan kirjallisuudessa määritelty monin eri tavoineikä yksikäsitteistä määritelmää palvelukonsepti-käsitteelle ole muodostettu. Eri määritelmien perusteella voidaan todeta, että palvelukonseptilla ymmärretään sitä mielikuvaa palvelukokonaisuudesta mitä asiakkaille ollaan tarjoamassa, ja se on kuvaus siitä mitä ja miten palvelua tarjotaan asiakkaalle sekä millaisen asiakaskokemuksen se muodostaa. Palvelukonseptin kehittämisen prosessi puolestaan nähdään yleisesti ottaen olennaisenavaiheena uuden palvelun kehittämisen (NSD:n) kokonaisprosesseissa. Palvelukonseptin kehittäminen pitää sisällään palveluidean jalostamistalopulliseen muotoonsa, eli täysimittaiseksi kaupallistettavaksi palvelutuotteeksi.

Empiiristen tulosten perusteella nähdään, että Suomessa esiintyy tällä hetkellä varsin vaatimattomaastiasumiseen liittyviä palvelukonsepteja ja perinteiseen asumiseen kytetään vähän palveluita. Suurten asumispalveluntarjoajien asuntoliiketoiminta keskittyy pääasiallisesti fyysisen asunnon tarjoamiseen, eikä asumisen tueksi juurikaan tarjota erillisiä palveluita. Tällä hetkellä asumisen palvelukonseptit liittyvät pääosin erityisryhmien asumiseen, kuten esimerkiksi senioriasumiseen sekä jossain määrin myös ylellisyyttä etsivien asumiseen. Perinteisessä asumisessa palvelut liittyvät enimmäkseen etuasiakasohjelmiin, joissa esimerkiksi vuokra-asukkaita palkitaan erilaisilla palveluilla asiakassuhteen keston perustella, helppokäyttöpalveluihin sekä ”sisäänheittopalveluihin”, joilla tarjotaan erilaisia maksuttomia lisäpalveluita esimerkiksi uuden asunnon ostajalle. Lisäksi Suomessa esiintyvät palvelukonseptit rajoittuvat pääosin yksittäisen tarjottavan palvelun tasolle.

Yhdysvalloissa on havaittavissa, että palveluiden merkitys asumisessa on muodostunut miltei välttämättömyydeksi ja asumisen tueksi tarjotaan monipuolisesti erilaisia lisäpalveluita ja -mukavuuksia. Tutkimuksessa käsiteltyjen yhdysvaltalaisen tapaus-tutkimuskohteiden perusteella nähdään, että asumisen palvelukonseptit ovat laajalle

kehittyneitä aina organisatoriselle tasolle asti. Yhdysvaltalaisista asumisen palvelukonsepteista voidaan todeta asumisen olevan sillä tasolla, että asumistarpeiden tyydyttämiseksi ei riitä pelkästään fyysinen asunto, vaan sen rinnalle on tarjottava myös erilaisia lisäpalveluita ja -mukavuuksia.

Asumisen palvelukonseptin kehittämistä varten voidaan muodostaa yleinen viitekehys, joka nojautuu kirjallisuuden ehdottamiin uuden palvelun kehittämisen kokonaisprosessimalleihin sekä palvelukonseptin määritelmiin. Tutkimuksessa ehdotetun viitekehysten kuusi päävaihetta ovat: palvelustrategian kehittäminen, idean kehittäminen, palvelukonseptin kehittäminen, palvelun suunnittelu, täysimittainen kaupallistaminen ja lanseeraus sekä jälkiarviointi. Tässä tutkimuksessa keskityttiin etenkin viitekehysten kolmanteen päävaiheeseen, joka käsittelee palvelukonseptin kehittämistä.

Asumisen palvelukonseptin kehittäminen voidaan edelleen jakaa kolmeen erilliseen vaiheeseen, joita ovat palvelukonseptin kehittäminen, testaaminen ja sen taloudellisen arvon arviointi. Kehitettäessä asumisen palvelukonseptia, sen tulee ottaa kantaa seuraaviin seikkoihin: mikä on palvelun kokoava idea, mitä ja miten palvelua tuotetaan, mitkä ovat mahdolliset ydin- ja lisäpalvelut, millainen on palvelutuotteen muoto ja toiminta, mitkä ovat palvelun oletetut seuraukset ja hyödyt asiakkaalle, millainen on palvelusta syntyvä asiakaskokemus. Lisäksi on varmistettava, että palvelukonsepti tasapainottelee organisaation strategisten aikomusten ja asiakkaiden tarpeiden välillä.

LÄHDELUETTELO

Painetutlähteet

Alam, I., 2006. *Process of Customer Interaction in New Service Development*. Teoksessa: Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J., *Involving Customers in New Service Development*. London, United Kingdom: Imperial College Press. 323 s. ISBN 1-86094-669-0.

Bitner, M.J., Ostrom, A.L., & Morgan, F.N., 2008. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. California Management Review. Vol. 50:3. s. 66–94. ISSN 0008-1256.

Clark, G., Johnston, R. & Shulver, M., 2000. *Exploiting the service concept for service design and development*. S. 71–91. Teoksessa: Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (Eds.). 2000. *New Service Development*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications Inc. 328 s. ISBN 0-7619-1741-1.

Collier, D.A., 1994. *The Service/Quality Solution: Using Service Management to Gain Competitive Advantage*. Irwin, NY, USA: The McGraw-Hill Companies. 275 s. ISBN 1-55623-753-7.

Cowell, D.W., 1988. *New Service Development*. Journal of Marketing Management. Vol. 3:3. S. 296–312. ISSN 1472-1376.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Sandén, B., 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund, Sweden: Studentlitteratur. 227 s. ISBN 91-44-01559-3.

Edvardsson, B. & Olsson, J., 1996. *Key Concepts for New Service Development*. The Service Industries Journal. Vol. 16:2. s. 140-164. ISSN 0264-2069.

Edvardsson, B., 1997. *Quality in New Service Development*. International Journal of Production Economics. Vol. 52:1-2. S. 31-46. ISSN 0925-5273.

Fynes, B. & Lally, A., 2008. *Innovation in Services: From Service Concepts to Service Experiences*. Teoksessa: Hefley, B. & Murphy, W., 2008. *Service Science, Management and Engineering*. New York, USA: Springer US. S. 329-333. ISBN 978-0-387-76578-5. ISSN 1865-4932.

Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. *The Service concept: the missing link in service design research?* Journal of Operations Management. Vol. 20:2. S. 121-134. ISSN 0272-6963.

- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P., 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*. Tampere: Teknologiateollisuus Ry. 172 s. ISBN 978-951-817-941-5.
- Heskett, J.L., 1986. *Managing in the Service Economy*. Boston, USA: Harvard Business School Press. 211 s. ISBN 0-87584-130-9.
- Heskett, J.L., 1987. *Lessons in the service sector*. Harvard Business Review. Vol. 65:2. S. 118–126. ISSN 0017-8012.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V., 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille*. Helsinki: Tekes. 43 s. ISBN 952-457-349-0.
- Johnson, S., Menor, L., Roth, A. & Chase, R. 2000. *A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design*. S. 1–32. Teoksessa: Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (Eds.). 2000. *New Service Development*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications Inc. 328 s. ISBN 0-7619-1741-1.
- Johnston, R. & Clark, G., 2008. *Service Operations Management – Improving Service Delivery*. 3rd ed. Harlow, United Kingdom: Prentice-Hall. 533 s. ISBN 978-14058-4732-2.
- Kinnunen, R., 2001. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 92. *Creating and Testing of Service Ideas and Service Production Concepts*. Helsinki: Svenska Handelshögskolan. 266 s. ISBN 951-555-683-X.
- Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, S., Meristö, T., Piira, S. & Sääskilahti, M., 2005. *Visioiva tuotekonseptointi: Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen*. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry. 336 s. ISBN 951-817-880-1.
- Lovelock, C.H. & Wright, L., 1999. *Principles of Service Management and Marketing*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall. 432 s. ISBN 978-01367-6875-3.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K., 2008. *Kehitä teollisuuspalveluja*. Helsinki: Talentum Media Oy. 326 s. ISBN 978-952-14-1364-3.
- Rekola, K. & Rekola, H., 2003. *Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä*. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry. 120 s. ISBN 951-817-824-0.
- Scheuning, E.E. & Johnson, E.M., 1989. *A Proposed Model For New Service Development*. The Journal of Services Marketing. Vol. 3:2. S. 25–34. ISSN 0887-6045.

Shostack, G.L., 1982. *How to design a service*. European Journal of Marketing. Vol. 16:1. s. 49–63. ISSN 0309-0566.

Shostack, G.L., 1984. *Designing services that deliver*. Harvard Business Review. Vol. 62:1. s. 133–139. ISSN 0017-8012.

Toivonen, M. & Tuominen, T., 2009. *Emergence of innovations in services*. The Service Industries Journal. Vol. 29:7. s. 887–902. ISSN 0264-2069.

Vähä, P., Kettunen, J., Ryyänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M., & Kaikkonen, J., 2009. *Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja – Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat*. VTT Tiedotteita 2508. ISSN 1455-0865.

Wheelwright, S.C. & Clark, K.B., 1992. *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*. New York, USA: The Free Press. 364 s. ISBN 0-02-905515-6.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D., 2009. *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm (International edition)*. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill Education. ISBN 978-007-126393-1.

Sähköiset lähteet

Junnonen, J. & Kärnä, S., 2005. *Asumisen Nykytila ja Kehittämisen Haasteet*: Esiselvitys Hyvä Asuminen 2010-Kehitysohjelmalle. Saatavissa: <http://www.asunto2010.fi/attachements/2005-01-17T09-48-3467.pdf>. Viitattu: 15.8.2010.

Hyvä asuminen 2010 — Ohjelman valmisteluprojektin raportti. Maaliskuu 2005. Saatavissa: <http://www.asunto2010.fi/attachements/2005-03-15T15-51-0467.pdf>. Viitattu: 28.7.2010

Tilastokeskus, tilastotietokanta, "Bruttokansantuote ja Bruttokansantulo 2002–2008". Saatavissa: http://pxweb2.stat.fi/database/Kansainvalisen%20tiedon%20tietokanta/kan/kan_fi.asp. Viitattu: 28.7.2010.

RAKLI, Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001-5-25. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>. Viitattu: 21.7.2010.

Oxford English Dictionary, OED Online. "Concept". <http://dictionary.oed.com>. Viitattu: 10.7.2010.

Seppälä, K., 2010. Tekes – Palveluliiketoiminnan sanasto. Saatavissa: http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Julkaisut/Palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf. Viitattu: 10.7.2010.

Empiirisen osuuden lähdeaineisto: yritysten kotisivut

www.alcco.com – Assisted Living Concepts, Inc.:n kotisivut. Viitattu: 24.8.2010.

www.asokodit.fi – Asumisoikeus Oy:n kotisivut. Viitattu: 16.8.2010.

www.equityapartments.com – EquityResidentialin kotisivut. Viitattu: 21.8.2010.

www.execustay.com – MarriottExecuStay:n kotisivut. Viitattu: 24.8.2010.

www.forenom.fi – Forenom Oy:n kotisivut. Viitattu: 18.8.2010.

www.kotosalla.fi – Kotosalla säätiön kotisivut. Viitattu: 18.8.2010.

www.marriott.com – Marriott International, Inc.:n kotisivut. Viitattu: 24.8.2010.

www.ncc.fi – NCC Asummisen kotisivut. Viitattu: 17.8.2010.

www.nrpgroup.com – The NRP Group LCC:n kotisivut. Viitattu: 23.8.2010.

www.postproperties.com – POST Properties, Inc.:n kotisivut. Viitattu: 23.8.2010.

www.sato.fi – SATO Oyj:n kotisivut. Viitattu: 16.8.2010.

www.skanska.fi – Skanska Kotien kotisivut. Viitattu: 17.8.2010.

www.srv.fi – SRV Asunnot Oyj:n kotisivut. Viitattu: 17.8.2010.

www.sunriseseniorliving.com – Sunrise Senior Living, Inc.:n kotisivut. Viitattu: 24.8.2010.

www.vvo.fi – VVO:n kotisivut. Viitattu: 16.8.2010.

www.yit.fi – YIT oyj:n kotisivut. Viitattu: 17.8.2010.

ISBN: 978-952-60-4039-4 (pdf)
ISSN-L: 1799-487X
ISSN: 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Rakennustekniikan laitos
aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

VÄITÖSKIRJAT